

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zpracování strategické analýzy pro nástrojárnu
Processing Strategic Analysis for a Tool Shop

Student: Bc. Michal Jašek
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Michal Jašek**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Zpracování strategické analýzy pro nástrojárnu**
Processing Strategic Analysis for a Tool Shop

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Význam a struktura strategické analýzy
3. Prezentace podniku
4. Strategická analýza v podmínkách konkrétního podniku
5. Vyhodnocení analýzy, náměty a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.

VLČEK, Radim. *Strategie hodnotových inovací*. Praha: Professional, 2011. ISBN 978-80-7431-048-5.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

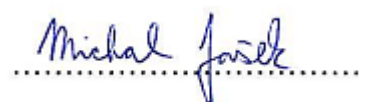



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování diplomové práce

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 a č. 2 jsem převzal beze změn.

A handwritten signature in blue ink, reading "Michal Jašek", is written over a horizontal dotted line.

V Ostravě 24. dubna 2015

Bc. Michal Jašek

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat své manželce Martině a své rodině za podporu a pevné nervy po celou dobu mého studia.

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY	7
2.1 Vymezení základních pojmů	7
2.2 Strategická analýza vnějšího prostředí firmy	13
2.2.1 Analýza makrookolí (širšího okolí) podniku	14
2.2.2 Analýza mikrookolí (oborového okolí) podniku	19
2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy	24
2.4 SWOT analýza.....	30
2.4.1 Struktura SWOT analýzy	30
2.4.2 Vyhodnocení SWOT analýzy	31
3. PREZENTACE PODNIKU	34
3.1 Základní údaje o podniku	34
3.2 Profil společnosti	36
3.3 Nástrojárna.....	38
4. STRATEGICKÁ ANALÝZA V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍHO PODNIKU ..	44
4.1 Strategická analýza vnějšího prostředí nástrojárny	44
4.1.1 Analýza makrookolí (širšího okolí) nástrojárny	44
4.1.2 Analýza mikrookolí (oborového okolí) nástrojárny	53
4.2 Strategická analýza vnitřního prostředí nástrojárny	58
4.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje.....	58
4.2.2 Marketingové a distribuční faktory	59
4.2.3 Faktory finanční a rozpočtové	59
4.2.4 Faktory výroby a řízení výroby	63
4.3 SWOT analýza.....	63
5. VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ	66
5.1 Zhodnocení	66
5.2 Náměty a doporučení.....	68
6. ZÁVĚR.....	71
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	74
SEZNAM ZKRATEK.....	76

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE
SEZNAM PŘÍLOH
PŘÍLOHY

1. ÚVOD

Tématem této diplomové práce je zpracování strategické analýzy pro nástrojárnu. V dnešní moderní době se setkáváme se slovem strategie nebo analýza téměř na každém kroku. Strategické řízení totiž nabývá stále více na důležitosti a firmy si toto uvědomují. Podnikům je jasné, že pokud chtějí uspět v drsném světě podnikání, kde tvrdá konkurence číhá na každém rohu, nemohou se spoléhat pouze na náhodu. Aby uspěly, je třeba se vypořádat s vlivy okolního prostředí. To však nejde bez jasné a propracované strategie. Absence strategie může podniku po nějaké době způsobit ztrátu konkurenceschopnosti, díky níž ztratí podnik určité procento obrátu a tržního podílu nebo v nejhorším případě může dokonce dojít k úplnému zániku podniku.

Na podnikovou strategii můžeme nahlížet jako na důležitý dokument, ve kterém je obsažen soubor všech činností, které společnost uplatňuje k dosažení svých stanovených konkrétních cílů. Aby podnik dosáhl svých stanovených cílů, musí zvolit správnou politiku. V dnešní době se všechny podniky snaží nějakým způsobem odlišovat od své konkurence, nabídnout zákazníkovi něco navíc a přesvědčit ho, že právě jejich produkt je ten nejlepší. Právě k tomu podniky využívají celou řadu strategických nástrojů. Jedná se tedy o strategické řízení. Strategické řízení je dlouhodobá záležitost a podnik musí dlouhodobě a obezřetně sledovat všechny oblasti okolí podniku, které by mohli jeho stanovenou strategii ovlivnit. Jelikož je konkurence opravdu obrovská a vyskytují se stále nové a nečekané vlivy, se kterými podnik při zavádění své strategie nepočítal, je velmi těžké stanoveným cílům dostat. Skutečně dosažené výsledky jsou mnohdy jiné, než výsledky plánované. Je však velmi důležité, aby se podnik snažil těmito plánovaným výsledkům přiblížit a zmenšoval tak rozdíl mezi výsledky plánovanými a skutečnými.

Cílem diplomové práce je podání návrhů pro novou strategii ve vybrané nástrojárně, na základě provedené analýzy. V práci jsou použity metody analýzy dokumentů, časových řad a komparace.

Diplomová práce je rozdělena do šesti kapitol. Je doplněna přílohami, seznamem použité literatury a seznamem zkratk.

První kapitolu tvoří úvod.

Druhá kapitola popisuje význam a strukturu strategické analýzy. Pro lepší pochopení celé problematiky jsou v této kapitole definovány základní pojmy, jako například strategie, analýza, strategické, taktické a operativní řízení, vize a mise podniku a mnoho dalších. Poté je konkrétněji rozebrána strategická analýza vnějšího prostředí firmy, která je členěna na mikrookolí a makrookolí podniku. Na vnější prostředí firmy navazuje strategická analýza vnitřního prostředí firmy. Druhá kapitola je završena SWOT analýzou.

V úvodu třetí kapitoly je z obecného hlediska představena vybraná nástrojárna. Jelikož si majitelé firmy ze strachu z úniku citlivých informací o jejich firmě nepřáli zveřejňovat jméno společnosti, je jejich přání respektováno a jméno společnosti není v této diplomové práci uvedeno.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na strategickou analýzu vybrané nástrojárny, jenž je rozdělena na strategii vnějšího prostředí nástrojárny a strategii vnitřního prostředí nástrojárny. Vnější prostředí nástrojárny je dále rozděleno na analýzu makrookolí a analýzu mikrookolí. Makrookolí nástrojárny je zkoumáno prostřednictvím PEST analýzy, kdy jsou zkoumány faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. V mikrookolí nástrojárny je analýza zaměřena na zákazníky, dodavatele, konkurenci a Porterův model pěti konkurenčních sil. Ve vnitřním prostředí nástrojárny jsou zkoumány faktory vědeckotechnického rozvoje, marketingové a distribuční faktory a faktory finanční a rozpočtové. V závěru této kapitoly je provedena SWOT analýza. Všechny údaje a hodnoty uvedené v této analýze jsou pravdivé a odpovídají skutečnosti.

Pátou kapitolu tvoří zhodnocení, náměty a doporučení. Na základě provedených analýz je zhodnocena současná situace nástrojárny a následně jsou uvedeny náměty a doporučení pro novou strategii.

Poslední kapitolu diplomové práce tvoří závěr, ve kterém je celá diplomová práce zhodnocena.

Tato práce má poukázat na silné a slabé stránky nastolené strategie v nástrojárně a svými návrhy a doporučeními by měla pomoci k vytvoření nové strategie nástrojárny.

2. VÝZNAM A STRUKTURA STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategická analýza má pro podnik obrovský význam. Díky této analýze je podnik schopen vytvořit kvalifikovanou strategii podniku, která je důležitá pro úspěšný rozvoj podniku a také pro jeho samotné přežití. Pokud má podnik zpracovanou svou strategii, vytváří si tím dlouhodobé předpoklady k růstu. Strategie je složena ze soustavy strategických operací, které blíže popisují jednotlivé kroky, jež jsou potřeba učinit, aby bylo dosaženo strategických cílů podniku a zároveň se udržel trvale rovnovážný stav ekonomiky podniku. Plněním těchto kroků dosahuje podnik potřebných krátkodobých efektů, které jsou nutné pro momentální přežití a zároveň vytváří předpoklady pro svou dlouhodobou prosperitu a další rozvoj. (Souček, Marek, 1998).

2.1 Vymezení základních pojmů

Hned na začátku diplomové práce je třeba definovat stěžejní pojmy týkající se strategické analýzy.

Strategie

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení vytyčených cílů. (Charvát, 2006).

Strategie není nehybným dokumentem, ale živým nástrojem řízení, který podniku umožňuje být připravený na všechny situace a vlivy z okolí podniku. Stanovuje cesty, jak dosáhnout naplnění poslání podniku, vize podniku a cílů podniku.

Analýza

Analýza znamená rozbor, metodu zkoumání složitějších skutečností rozkladem na jednodušší. Používá se tam, kde chceme dospět k jistým výsledkům na základě detailního poznání podrobností.

(Charvát, 2006).

Strategické, taktické a operativní řízení

Strategické řízení stojí v pomyslné pyramidě na jejím samotném vrcholu. Jeho nositelem je tedy vrcholový management společnosti. Ten prostřednictvím strategického řízení integruje podnik v jeden celek, vytváří systémové vazby mezi jednotlivými činnostmi podniku a jeho útvary, za účelem plnění strategických cílů.

Strategické řízení tvoří základ pro řízení celého podniku. Je to proces, ve kterém vrcholový management podniku formuluje a zavádí strategie, které podnik vedou ke splnění stanovených cílů a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Tento proces je dlouhodobějšího povahy a zpravidla se stanovuje na dobu 3-5 let.

Jelikož se strategické řízení zabývá základními směry vývoje, nikoliv detaily, je nutné strategické řízení doplnit řízením taktickým a operativním, jež se detailněji zaměřují na vývoj podniku. V pomyslné pyramidě se tedy pod strategickým řízením nachází řízení taktické, jež je následováno řízením operativním.

Nositelem taktického řízení je především management na střední úrovni podniku. Ten určuje a řídí postupy a prostředky, pomocí nichž dochází k co nejefektivnější realizaci strategie podniku. Taktické řízení je více konkrétní a jmenovité. Ve velké míře dochází k využívání kvantitativních cílů, jako jsou objem prodeje, výše zisku, podíl na trhu a výnosnost kapitálu. Rozdíl mezi strategickým a taktickým řízením je také v hodnocení dosažených výsledků. Výsledky strategického řízení lze hodnotit až s delším časovým odstupem, zatímco výsledky taktického řízení se hodnotí prakticky ihned. Výsledky taktického řízení jsou navíc mnohem snadněji zjištělné a kvantifikovatelné.

Na operativní řízení můžeme pohlížet jako na řízení velmi detailní a konkrétní. Z časového hlediska se jedná o krátké období, pohybující se ve čtvrtletí, měsících či dnech. Operativní řízení využívá vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení, čímž se přibližuje k co nejefektivnějšímu využití podnikových zdrojů a k zachování likvidity podniku. Operativní řízení se zabývá řízením výnosů, nákladů a zisků, dále kalkulacemi výrobků i vnitropodnikových výkonů, plánováním položek rozvahy, využitím výrobních kapacit atd. Jako nástroje využívá operativní plánování různé normy, limity, kalkulace nákladů, rozpočty

nákladových středisek, peněžní plán, plán likvidity, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plánovanou rozvahu a jiné další nástroje.

Strategické, taktické a operativní řízení musí být spolu provázané. Podniky, které dosahují úspěchů, se pyšní dokonalým propojením právě těchto řízení.
(Synek, Kislingerová, 2010).

Podnikání a podnik

Základní motivací podnikání je snaha zhodnotit vložený kapitál. Vložený kapitál můžeme zhodnotit hlavně tak, že budeme dosahovat zisku, což znamená, že budeme mít přebytek výnosů nad náklady. V podnikání se zaměřujeme na uspokojování potřeb zákazníků. Každý zákazník má své potřeby, preference, požadavky atd., na které se musí podnikatel zaměřit a uspokojovat je svými výrobky a službami. Výrobky a služby poskytuje podnikatel prostřednictvím trhu, což má za následek, že musí čelit určitému riziku. Podnikatel proto musí sledovat takovou strategii a politiku, která povede k minimalizaci rizika.
(Synek, Kislingerová, 2010).

„Podnikání (angl. enterprise, business) – soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“
(Synek, Kislingerová, 2010, s. 471).

„Podnik (angl. enterprise) – funkčně a právně samostatný subjekt, zpravidla zakládaný a provozovaný podnikatelem za účelem dosahování podnikatelského zisku = cíl a hybná síla podnikání.“
(Synek, Kislingerová, 2010, s. 470).

Podniky rozdělujeme dle jejich činností na výrobní, obchodní, úvěrní, dopravní a služeb, dle způsobu jejich provozování na soukromé a státní, dle právní formy provozování na podniky jednotlivce, veřejné obchodní společnosti, komanditní společnosti, družstva, společnosti s ručením omezením a akciové společnosti a dle velikosti dělíme podniky na malé, střední a velké.
(Synek, Kislingerová, 2010).

Vize podniku

„Vize představuje určitý obraz budoucnosti s nějakým více či méně přesným komentářem vysvětlujícím, proč by se lidé měli snažit tuto budoucnost vytvořit.“

(Kotter, 2000, s. 74).

Vize by měla udávat jednoznačný směr, kterým se chce podnik ubírat. Díky podnikové vizi se může management snadněji rozhodovat ve svých rozhodnutích, jelikož může jasně porovnat, zda jsou jejich rozhodnutí ve shodě či rozporu s podnikovou vizí. To platí nejen pro management, ale také pro ostatní zaměstnance. Vize lidi motivuje a koordinuje k dosažení cílů, které prostřednictvím vize jasně vidí. Aby se vize mohla naplnit, musí splňovat několik základních požadavků. Vize musí být vždy jednoznačná a srozumitelná, aby ji všichni v podniku mohli přijmout za svou. Vize se musí dotýkat všech zájmových skupin a v neposlední řadě musí být uskutečnitelná a neklást si nesplnitelné cíle.

Poslání (mise) podniku

„Poslání identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Poslání často současně vyjadřuje i vztah k základním stakeholderům – zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává.“

(Synek, Kislingerová, 2010, s. 169).

Poslání by mělo mít jasnou představu o našich zákaznících, o potřebách jaké máme uspokojovat, na jaké trhy chceme vstupovat, mělo by mít představu o kvalifikovanosti svých zaměstnanců, jaké jsou silné stránky podniku, jak získat konkurenční výhodu a kdo jsou nejdůležitější stakeholdeři.

Cíle podniku

„Cíle podniku jsou očekávané budoucí výsledky. Jejich formulace se odvíjí od poslání a vize podniku. Cíle představují konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat; cíle organizace mohou být formulovány s různou mírou obecnosti, mohou mít

různou věcnou podobu a tvoří hierarchickou soustavu cílů podniku, které odpovídá hierarchická soustava plánů.“

(Synek, Kislingerová, 2010, s. 169).

Cíle podniku tvoří samotnou podstatu strategií. Jejich dosažení můžeme pokládat za jedno z nejdůležitějších kritérií hodnocení činnosti podniku. V první řadě by měl podnik formulovat obecné cíle a poté by měl specifikovat cíle dílčí, které jsou určeny jednotlivým oblastem činností. Podnik by si měl také určit priority jednotlivých cílů, které by měl ohodnotit dle jejich významnosti.

Existuje šest faktorů, které ovlivňují určování cílů:

a) Vliv prostředí – cíle ovlivňují poptávka s nabídkou, aktivita a výsledky konkurence, vládní zásahy, legislativní opatření atd.

b) Disponibilní zdroje – způsobují omezení reakcí na činy konkurence.

c) Očekávání stakeholders – Evropská unie může ovlivňovat cíle podniku svými směrnici, které musí výrobci v České republice dodržovat.

d) Schopnosti manažerů – cíle ovlivňuje také charakter manažera a jeho vztah k riziku. Vztah manažera k riziku určuje také charakter cílů, zda budou inovativní, rizikové či ambiciózní.

e) Interní vztahy – určují, v jaké míře budou cíle podpořeny všemi zájmovými skupinami, jako jsou manažeři, akcionáři, zaměstnanci atd.

f) Minulý vývoj podniku – manažeři podniku při stanovování cílů vycházejí ze zkušeností z minulosti a to i přesto, že budoucí podmínky mohou být pro podnik jiné, než v minulosti a určité změny jsou nepředvídatelné.

(Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Všechny cíle by však měly splňovat určité požadavky pro jejich správné určení. Tyto požadavky se označují pod zkratkou SMART. Cíle by tedy měly být:
(Vágner, 2007).

S – specifické, jednoznačně a srozumitelně definované

M – měřitelné, abychom mohli určit stupeň jejich naplnění

A – akceptovatelné, aby s nimi souhlasily jednotlivé subjekty podniku

R – reálné – stanovovat pouze takové cíle, kterých jde reálně dosáhnout

T – termínované – datum jejich plnění by mělo být jasně časově určené

Obecně je známo, že by si měly podniky stanovovat méně hlavních cílů, než aby své možné cíle rozdělily do velkého množství méně zásadních cílů.

Strategická analýza

„Analýza je jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, je jejím základem. Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá. Jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku.“
(Sedláčková, 2000).

Strategická analýza zkoumá jak vnější okolí podniku, tak jeho vnitřní okolí. Zkoumá vzájemné souvislosti a propojení vlastností podniku s jeho okolím. Výsledky strategické analýzy slouží jako základ pro definování strategie podniku. Při vytváření strategické analýzy je nutné brát v potaz budoucí trendy vývoje trhu a určit jejich významnost a vliv pro podnik.

Formulace strategie

„Formulace strategie, prováděná na základě výsledků strategické analýzy, spočívá ve zpracování variant strategie a následném výběru. Strategie je formulována pro úroveň celého

podniku, pro úroveň strategických podnikatelských jednotek i na funkční úrovni. Strategie je zaměřena na dosažení příznivé synergie mezi podnikatelskými jednotkami. Tato fáze strategického řízení současně zahrnuje i soubor rozhodnutí o alokaci zdrojů a způsob jejich využití.

(Synek, Kislingerová, 2010, s. 171).

Implementace strategie

„Cílem implementace strategie je uvedení zvolené strategie do života. Součástí této fáze je volba vhodné organizační struktury a výběr řídicího systému.“

(Synek, Kislingerová, 2010, s. 171).

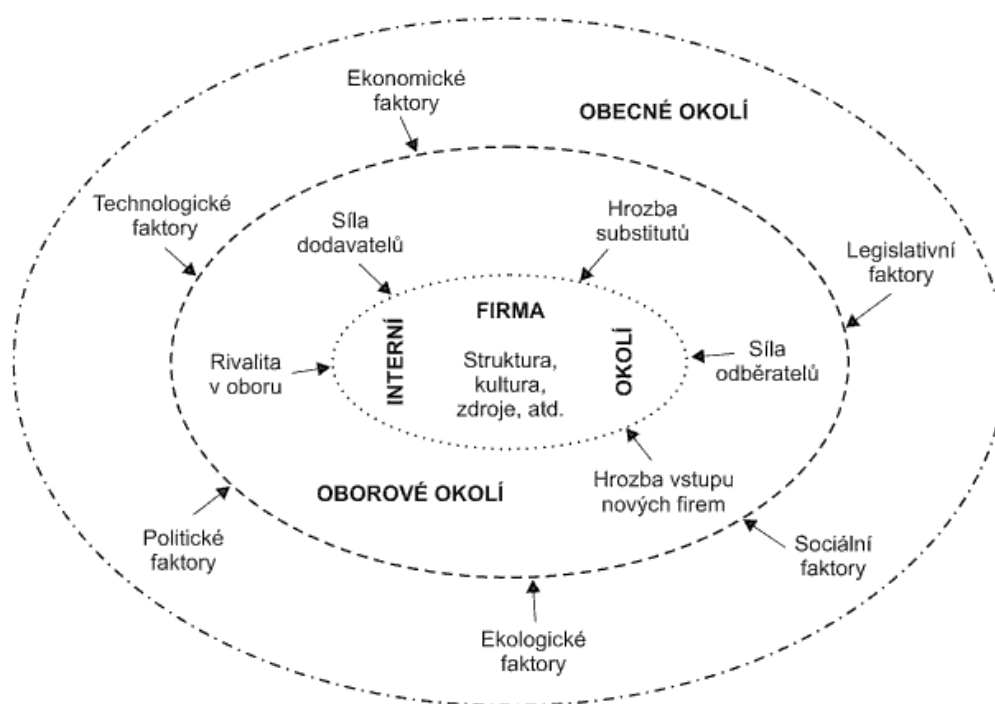
Strategická kontrola

Strategická kontrola hodnotí výsledky strategie, která byla realizována. Pro management podniku je také zpětnou vazbou pro posouzení, zda průběh všech předcházejících fází probíhal správně.

2.2 Strategická analýza vnějšího prostředí firmy

Jak všichni jistě víme, podnik je obklopen vnějším okolím. Vnějším okolím chápeme vše, čím je podnik ovlivňován a také vše, co může podnik sám ovlivnit. Podnik má velmi omezené vlastnosti, kterými může své okolí ovlivňovat, zatímco okolí ovlivňuje podnik poměrně silně. Podnik je okolím nucen k určitému chování, volbě svých cílů a způsobům jejich dosahování. Pokud chce management podniku vytvořit odpovídající strategii, musí znát perfektně okolí, ve kterém podnik působí. Podnik mohou ovlivnit vlivy jak z obecného okolí, tak z okolí oborového. Oborové okolí je podniku bližší a řadí se do něj například síla dodavatelů, hrozba substitutů, síla odběratelů, hrozba vstupu nových firem, rivalita v oboru a další. Obecné okolí vnímáme jako vzdálenější okolí podniku a můžeme do něj zařadit například legislativní faktory, ekonomické faktory, technologické faktory, politické faktory, ekologické faktory, sociální faktory etické faktory a další. Okolí podniku a vlivy, které jej ovlivňují, jsou znázorněny na obrázku 2.1.

Obr. 2.1 Podnikatelské okolí podniku



Zdroj: Mallya T., Základy strategického řízení a rozhodování, str. 40

Pro každý podnik by mělo být samozřejmostí vědět, v jakém oborovém prostředí se nachází, jaká je v zemi ekonomická situace, jak velká je jeho konkurence, jaké jsou v okolí dodavatelské a odběratelské možnosti a tak dále. Tyto znalosti mohou podniku nabízet řadu příležitostí, ale také pro podnik představují hrozby, které jej mohou ohrozit. Aby mohl podnik minimalizovat všechny tyto hrozby, je třeba nepřetržitě provádět analýzy a sledovat okolí podniku.

2.2.1 Analýza makrookolí (širšího okolí) podniku

Analýzu makrookolí podnik provádí z toho důvodu, aby zjistil účinky faktorů a jejich změny, působící na podnik. Mezi sledované faktory řadíme faktory sociální, ekonomické, technologické, politické a ekologické atd.

Existuje celá řada nástrojů, jimiž je možné provádět analýzu makrookolí. Mezi hlavní nástroje patří například PEST analýza a její další modifikace, analýza 5C, analýza MAP a další.

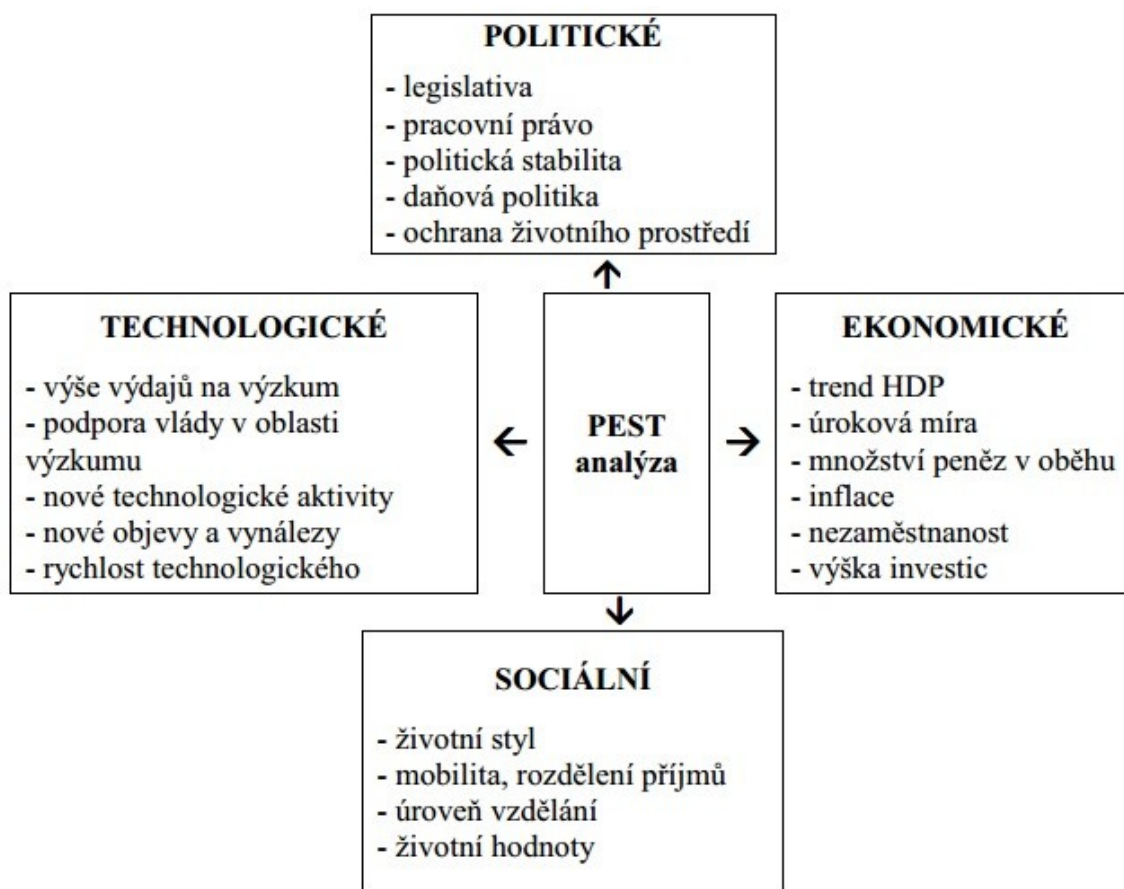
Pro potřeby této diplomové práce použijeme PEST analýzu, která je konkrétněji popsána v následující podkapitole. Analýza PEST byla vybrána z toho důvodu, jelikož analýza 5C neumožňuje odlišit makrookolí a mikrookolí podniku. Analýza MAP je sice určitou modifikací analýzy PEST, ale PEST analýza je nejpoužívanější analýzou, proto byla vybrána právě tato analýza.

PEST analýza a její modifikace

PEST analýza je jednou z nejpoužívanějších metod analýzy makrookolí. Základ této analýzy tvoří 4 hlavní faktory, které na podnik působí z makrookolí. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Postupem času došlo k rozšíření této analýzy o další faktor, kterým je faktor ekologický. Tímto vznikla analýza s názvem PESTE analýza. Existuje však ještě jedna modifikace PEST analýzy, která nese označení PESTEL analýza. Její rozšíření je způsobeno osamostatněním legislativních faktorů. (Kaplan, Norton, 2010).

Základní verzi PEST analýzy znázorňuje obrázek 2.2.

Obr. 2.2 PEST analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

Politické faktory

Základním faktorem tvořícím podmínky pro úspěšné fungování společnosti je stabilita vlády. Stabilita politické situace může mít obrovský vliv na ekonomické ukazatele, které ovlivňují činnosti podniků. Firmy jsou omezovány různými zákony České republiky (dále jen ČR), vyhláškami ČR a právními normami. Po vstupu ČR do Evropské unie (dále jen EU) v roce 2004, je na podniky vztaženo také právo evropské. Podniky jsou dále ovlivňovány také tím, jak stát podporuje zahraniční obchod, jak reguluje export a import, v jaké míře poskytuje dotace a v neposlední řadě fungování zákonů na ochranu hospodářské soutěže. Podniky však mohou být ovlivňovány také komunální politikou, která zahrnuje postoje a vlivy obecní úřadů a dalších.

V minulosti již byly podniky politickou změnou značně ovlivněny. Jako příklad můžeme uvést znárodnění, združstevnění, privatizace, války a nepokoje, změny vládní politiky atd.

Tyto politické faktory mohou způsobit změnu cílů organizací, změnu poslání či vize společností, změnu ve vedení společností, změnu ve vlastnictví firem atd.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory bezprostředně ovlivňují naplňování cílů podniku a mají pro něj zásadní význam. Při svém rozhodování je podnik do určité míry ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a její dynamikou. Níže uvádím základní faktory:

a) Dostupnost a ceny výrobních faktorů.

b) Daňová zátěž podniků. Daňová zátěž ovlivňuje podniky z hlediska výše daní a z hlediska jejich konstrukce. Daňová politika musí zajistit dostatečný výběr daní, aby byla státní pokladna naplněna a zároveň nesmí zatížit podniky tak, aby ztratily motivaci podnikat. Spotřebitelovu poptávku po výrobcích a službách ovlivňuje sazba daně z přidané hodnoty a spotřební daň. Podniky, které daně nejsou schopny respektovat, přesouvají svá sídla do tzv. „daňových rájů“, které jsou např. v Monaku nebo na Bahamách. Výjimkou nejsou ani daňové úniky.

c) Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj. Makroekonomický růst ovlivňuje rozvoj podniku i jeho možnosti expanze. Výše inflace má vliv na ceny výrobních faktorů, poptávku, kupní chování zákazníků i ekonomické chování podniků. Naopak hospodářský růst zvyšuje kupní sílu zákazníků, která se projevuje ve zvyšování poptávky. Podniky, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu nebo pracují s devizovým úvěrem, významně ovlivňuje devizový kurz, inflace a devalvace.

(Synek, Kislingerová, 2010).

Sociální faktory

Sociální okolí má pro podnik rovněž nemalý význam. Všechny podniky by si měly být vědomy dopadů svých činností pro společnost a měly by je zkoumat. V ideálním světě by činnost podniků měla být prospěšná jak pro podnik, tak pro celou společnost. V reálném světě se tento ideál realizuje velmi těžce. Podnik, který se orientuje na svůj zisk, preferuje vždy zájmy svých majitelů a managementu, před sociálními zájmy jeho okolí. Jako výjimku, která potvrzuje pravidlo, můžeme uvést chování Tomáše Bati, který vždy usiloval o to, aby činnosti jeho závodů byly prospěšné nejen jemu, ale také celé společnosti.

Sociální faktory reflektují postoj obyvatelstva a jeho přístup k určitému podnikání, ale rovněž také jeho chuť a ochotu spotřebovávat. Firma podnikající na daném území se musí dokonale seznámit s životním stylem a životní úrovní místního obyvatelstva a také s jejich kulturou. Je třeba analyzovat jejich postoje, hodnoty, vliv náboženství, úroveň jejich kvalifikovanosti a vzdělanosti a další faktory. Díky této analýze bude firma schopna přizpůsobit se danému prostředí a schopna očekávat chování místních lidí.

(Synek, Kislingerová, 2010).

Technologické faktory

Aby podnik udržel svou konkurenceschopnost, nesmí usnout na vavřínech a musí inovovat. Podniky proto vynakládají nemalé peníze do výzkumu a vývoje. Pokud chce podnik na trhu uspět, je důležité vědět o nových technologiích a technologických postupech. Podnik analyzuje a vyhodnocuje, jaký vliv budou mít tyto technologické změny na okolí. Aktivní politika dnešní doby nutí podniky investovat do technologií, které jsou šetrné k životnímu prostředí.

(Sedláčková, Buchta, 2006).

Ekologické faktory

Ekologické faktory nabývají v posledních desítkách let stále více na důležitosti a podniky je musí stále více respektovat. Pokud tak nečiní, jsou k tomu nuceni státními institucemi a v dnešní době velmi aktivními občanskými sdruženími. Směrnice EU udává rovněž velké úkoly z oblasti ekologie a jejich nedodržování je sankcionováno. Jedná se zejména

o zlepšení ochrany vod a ovzduší, třídění odpadů, obalů a nebezpečných látek, snižování hluchosti, atd. Hodně se diskutuje také o neobnovitelných zdrojích, kdy ekologové nabádají k využívání alternativních zdrojů, jako je vodní, solární nebo větrná energetika. (Synek, Kislingerová, 2010).

2.2.2 Analýza mikrookolí (oborového okolí) podniku

Mikrookolí je nejbližší oborové okolí podniku. Zkoumá odvětví, ve kterém podnik působí. Analyzuje strukturu odvětví, moderní trendy tohoto odvětví, ziskovost podniků dosahovanou v odvětví, typické faktory tohoto odvětví, které ovlivňují chování subjektů a v neposlední řadě procesy, jež v tomto odvětví působí. (Srpová, Svobodová, 2011).

Na rozdíl od makrookolí, které je dané a podnik jej nemá šanci ovlivnit, u mikrookolí tomu tak není a podnik jej ovlivnit dokáže. Vše se odvíjí od velikosti podniku a jeho podílu na trhu. Čím větší má podnik tržní podíl, tím více je schopen ovlivňovat okolní prostředí. V mikrookolí se podnik zabývá třemi základními oblastmi. Mezi tyto oblasti se řadí zákazníci, dodavatelé a konkurence.

Zákazníci

Pro podnik je zásadní identifikovat, kdo jsou jeho zákazníci, jaké mají požadavky a očekávání. Existují tři základní oblasti, kterým by se měl podnik věnovat:

a) Identifikace kupujících – podnik musí zjistit, které faktory ovlivňují nákupní chování kupujícího. Kupující se rozhoduje na základě charakteru produktu a potřeb, které tento produkt uspokojuje.

b) Demografické faktory – podnik musí sledovat změny v populaci, změny ve věkové struktuře a rozložení příjmů obyvatelstva. Tyto faktory indikují, jak bude obyvatelstvo schopné kupovat produkty a jak velká bude jeho poptávka.

c) Geografické faktory – je nutné uvažovat také o geografické poloze podniku. Pokud bude podnik od zákazníka daleko, není jisté, zda zákazník podnik vyhledá a navštíví. Je třeba brát

ohled také na komplikovanost dodávky zboží k zákazníkovi. Produkt se díky dopravě může zákazníkovi prodražít, a proto radši zvolí nákup u konkurence.

Výše uvedené faktory platí v případě, kdy je koncovým zákazníkem individuální spotřebitel. Pokud by se jednalo o firmy, jejich rozhodování mohou ovlivňovat úplně jiné faktory. Jako příklad můžeme uvést sektor průmyslu, kde zákazníka zajímá hlavně cena produktu, informace o něm, technická specifikace, servis a jiná zákaznická podpora a v neposlední řadě jakost výrobku a soulad s předepsanými normami.

(Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Dodavatelé

Podnik ke své výrobě potřebuje vstupy. Analýza dodavatelů se proto zaměřuje na zjišťování dostupností těchto vstupů. Pro podnik je velmi důležité vybrat si správného dodavatele, případně více dodavatelů. Výběr dodavatele závisí hlavně na ceně, termínech dodání, kvalitě a stabilitě dodávek. Podnik si v první řadě musí zmapovat okolí podniku, zjistit výskyt dodavatelů, jejich velikost a vyjednávací sílu. Pokud má podnik možnost výběru z více kvalitních dodavatelů, kteří si navzájem konkurují, je to pro něj obrovská výhoda. V tomto případě má podnik všechny výhody na své straně a do značné míry si je schopen vyjednat ideální dodací podmínky.

Při analýze dodavatelů je potřeba analyzovat tyto aspekty:

- a) dostupnost materiálů a polotovarů a jejich náklady,
- b) dostupnost energií a jejich náklady,
- c) dostupnost pořízení kapitálu a jeho náklady,
- d) dostupnost pracovní síly a jejich náklady.

V dnešní uspěchané době hraje významnou roli termín dodání vstupů. Podniky mnohdy souhlasí s vyšší cenou vstupů v případě, že budou tyto vstupy doručeny urgentně. Hlavně v automobilovém průmyslu se s tímto můžeme setkat, jelikož jakékoliv opoždění dodávky může způsobit obrovské finanční ztráty (případně penále za zastavení výroby atd.).

(Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Konkurence

Analýza konkurence je stejně důležitá jako analýza zákazníků a dodavatelů. Podnik musí vědět, kdo je na trhu jeho konkurentem a s kým vlastně soupeří. Je proto třeba zjistit si o své konkurenci co nejvíce informací. V dnešní době jsou základní data o firmě již veřejně přístupná. Jedná se hlavně o výši obratu, velikosti sortimentu, tržním podílu a počtu zaměstnanců. Co však ve veřejných údajích nezjistíme je strategie konkurenta a trhy, na které se snaží obsadit. Pokud by se nám tyto informace podařilo zjistit, mohli bychom predikovat očekávané kroky konkurenta a zajistit si tak určitou informační výhodu. Je rovněž důležité, zjistit konkurenční výhodu našeho soka a jeho silné a slabé stránky. V neposlední řadě nesmíme zapomenout také na producenty substitutů. I tyto producenty musíme pokládat za své konkurenty.

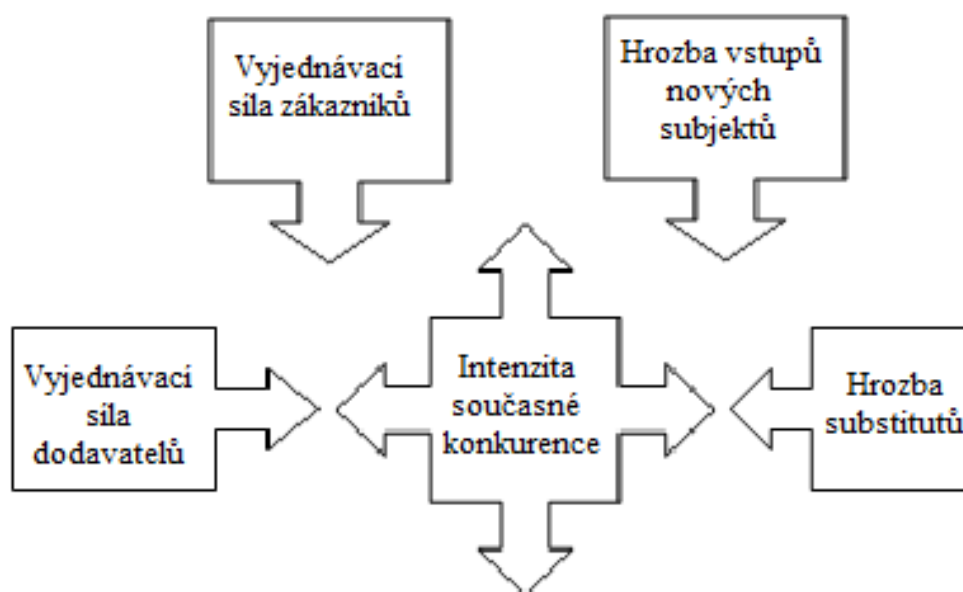
Porterův model pěti konkurenčních sil

Porter vytvořil svůj model na základě vzájemného působení pěti sil, které na podnik působí v jeho oborovém prostředí. Každá síla podnik ovlivňuje jinak, jelikož na podnik působí každá jinou intenzitou. Skládá se z těchto pěti částí:

- a) hrozba vstupu nových subjektů,
- b) intenzita současné konkurence,
- c) vyjednávací síla zákazníků,
- d) vyjednávací síla dodavatelů,
- e) hrozba substitutů.

Jednotlivé složky konkurenčního prostředí znázorňuje obrázek 2.3.

Obr. 2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování

Hrozba vstupu nových subjektů – tuto hrozbu vytváří konkurenční firmy, které se chtějí dostat na daný trh a získat na něm svůj tržní podíl. Jejich vstupem se konkurence mezi podniky zvyšuje a to má za následek postupné snižování cen. Toto se samozřejmě nelíbí již zavedeným firmám na trhu a tak se snaží vstupu nových firem zabránit nebo jim vstup alespoň co nejvíce znepříjemnit. Snaží se proto vytvářet různé vstupní bariéry, které však nevznikají pouze jejich činnostmi, nýbrž některé vznikají přirozeně. Vstupující firmy tak mají stěženou situaci a na trh musí přijít s produktem, který se od ostatních produktů odlišuje.

Porter vymezuje šest bariér vstupu na nový trh:

a) Úspory z rozsahu – firmy, které jsou na trhu již zavedené a prošly si růstem, dosahují úspor z rozsahu, čímž mají před nově vstupující konkurencí výhodu. Vyrábějí totiž ve velkém množství a tak jsou jejich náklady na jednotku nižší a tím i celá výroba. Další výhodu představují pro zavedené firmy slevy od dodavatelů, jelikož od nich firmy odebírají ve velkém množství.

b) Diferenciace produktu – noví konkurenti musejí vstoupit na trh s odlišným produktem, jinak je velmi malá pravděpodobnost, že přeberou zákazníka již zavedené firmě. Zavedená

firma má disponuje svou značkou, a pokud konkurence nepřijde s něčím novým, zákazník nemá důvod firmu měnit.

c) Kapitálová náročnost – každý podnik, který vstupuje do nového odvětví, musí počítat s náklady spojenými s výrobními stroji, marketingovou činností, vývojem a výzkumem atd. Pokud si management podniku není jistý, že se mu vydané náklady vrátí, s velkou pravděpodobností tento kapitál neuvolní.

d) Přístup k distribučním kanálům – pokud podnik vstupuje se svým produktem na trh, snaží se ho samozřejmě prodat. Problém je v tom, že velkoobchodní a maloobchodní distribuční kanály mohou být zabrány již zavedenými společnostmi a nový podnik se na tyto kanály nemůže dostat. Nezbyvá mu tak nic jiného, než si vytvořit svůj vlastní distribuční kanál, který mu budou zajišťovat např. jeho obchodní zástupci.

e) Výhody nezávislé na rozsahu – tyto výhody mohou být spojené s technologiemi stávajících firem, dlouhodobě nasbíranými zkušenostmi, vlastním know-how, patenty, dobrou lokalitou, zavedenou značkou a dalšími faktory, kterých vstupující podnik nemůže využívat.

f) Vládní politika – tato bariéra souvisí s nepříznivou politikou státu. Stát může udělovat pouze omezené počty licencí, požadovat vysoké daně nebo mít určité požadavky na ochranu životního prostředí.

(Porter, 1994).

Některé literatury uvádějí ještě sedmou bariéru vstupu na nový trh. Touto bariérou jsou **náklady na přechod**. Chápeme tím náklady, související s upuštěním podniku od jeho stávající produkce.

Intenzita současné konkurence – tato rivalita je ovlivněna počtem konkurentů v daném prostředí, jejich velikostí, tržním podílem a finanční silou. Společnosti disponují hned několika nástroji, jimiž mohou vyzrát nad svými konkurenty. Může se jednat o cenovou konkurenci, kdy firmy snižují své náklady, čímž dosahují snižování cen nebo o necenovou konkurenci, kdy se firmy zaměřují hlavně na kvalitu výrobků nebo efektivnější propagaci výrobků.

Vyjednávací síla zákazníků – vyznačuje se počtem zákazníků a důchodem, který jsou ochotni za svůj nákup vynaložit. Zákazníky nejvíce ovlivňuje cena a kvalita výrobku. V případě, kdy je vyjednávací síla zákazníků vysoká, musí podnik snižovat ceny svých výrobků a dbát na vysokou kvalitu výrobků i služeb.

Vyjednávací síla dodavatelů – síla dodavatelů je tím vyšší, čím méně důležitým zákazníkem pro ně odběratel je. Toto pravidlo však platí i obráceně. Dalším faktorem, kdy má dodavatel vysokou vyjednávací sílu, je absence substitutů k danému zboží. Pokud je zboží dodavatele výrazně odlišné od jiných produktů, zákazník jen velmi těžce může přejít k jinému dodavateli, jelikož stávající dodavatel zaručuje ověřenou kvalitu jeho zboží.

Hrozba substitutů – substituty jsou takové výrobky, které se mezi sebou mohou vzájemně nahrazovat, aniž by došlo ke změně uspokojení potřeb zákazníka. Pokud se od sebe substituty cenově výrazně liší (substitut má vyšší cenu, než stávající výrobek na trhu), zákazník nemá potřebu přecházet na substitut a hrozba substitutů se tak snižuje. Pokud však firmy vyrábějí substituty s nižšími náklady nebo zvyšují svou nabídku, hrozba substitutů se naopak zvyšuje.

2.3 Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Smyslem analýzy vnitřního prostředí je nalezení silných stránek firmy, kterých by měla firma v budoucnu co nejvíce využívat a také slabých stránek firmy, které by měla firma v budoucnu zlepšit, aby ji zbytečně netahaly dolů.

Existuje několik skupin firemních faktorů, které jsou využívány pro strategické řízení podniku. Těmito faktory jsou:

- a) vědecko-technické faktory,
- b) marketingové a distribuční faktory,
- c) finanční a rozpočtové faktory,
- d) faktory výroby a řízení výroby,
- e) faktory podnikových a pracovních zdrojů.

(Keřkovský, Vykypěl, 2002).

ad a) Faktory vědecko-technického rozvoje

Podnik je díky těmto faktorům schopen provádět inovace svých stávajících výrobků, vyvíjet a vytvářet výrobky pro trh zcela nové a zefektivňovat výrobní procesy, díky čemuž dochází ke snížení nákladů, což má za následek snížení ceny výrobků a získání konkurenční výhody.

Přístupy k výzkumu a vývoji můžeme rozdělit do těchto skupin:

- **Ofenzivní inovátor** – aktivně hledá nové technologie a řešení, což má za následek větší nákladové zatížení.

- **Defenzivní následník** – vyčkává, jak si povede ofenzivní inovátor a až poté začne jeho osvědčené řešení analyzovat.

- **Defenzivní imitátoři** – na nové technologické řešení přecházejí až po uvedení výrobků na trhu.

(Keřkovský, Vykypěl, 2002).

ad b) Marketingové a distribuční faktory

Marketingové aktivity byly v minulosti poměrně přehlíženy a jejich význam byl podceňován, v posledních letech však jeho význam stále roste. Podniky si začaly uvědomovat, že marketing je důležitou součástí podnikové struktury. Využijí ho hlavně podniky, které dodávají velké množství statků a služeb a potřebují oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků. Marketingové oddělení by hlavně mělo získávat informace ohledně zákazníků, to znamená, že by mělo provádět průzkum trhu. Je potřeba znát přání zákazníků, jeho preference a názory, analyzovat na co jsou zákazníci citliví, zda stojí o nadstandardní služby, jakou reklamní kampaní zákazníka oslovíme atd. Bez těchto informací nemůže být marketingová politika úspěšná.

ad c) Faktory finanční a rozpočtové

Finanční analýza má pro podnik význam při jakémkoliv finančním rozhodování. Na výsledcích finanční analýzy je závislé finanční řízení, řízení a financování oběžných aktiv a investic, cenová politika podniku, dividendová politika podniku atd. Data pro finanční analýzu získáme z interních finančních výkazů, kde řadíme rozvahu, výkaz zisků a ztrát (dále jen VZZ) a výkaz o cash flow. Dalším zdrojem dat jsou pak výroční zprávy, statistická šetření, údaje manažerského účetnictví a jiné. Nesmíme opomenout také externí údaje o podnicích, které můžeme čerpat ze Statistické ročenky ČSÚ, z Obchodního věstníku, z Prospektu emitenta cenných papírů SCP a jiné. Tyto údaje slouží hlavně pro srovnávání s konkurencí.

(Synek, Kislingerová, 2010).

Z finanční analýzy jsme schopni stanovit, zda je podnik zdravý či nikoliv. Pokud je podnik zdravý, může pokračovat ve svém běžném chodu. V opačném případě musí management podniku zasáhnout a učinit kroky k nápravě, aby tyto finanční ukazatele neohrožovaly existenci podniku.

Finanční analýza se skládá z těchto metod:

- a) analýzy rozvahy,
- b) analýzy VZZ,
- c) ukazatele rentability,
- d) ukazatele aktivity,
- e) ukazatele likvidity,
- f) ukazatele zadluženosti.

Výše uvedené metody budou konkrétněji popsány v následujících podkapitolách.

Analýza rozvahy

Rozvaha je statické zobrazení majtkové a finanční struktury podniku, která vyčísluje finanční situaci podniku k určitému datu. Rozvaha je rozdělena na aktiva a pasiva. Složka aktiv zachycuje majetek podniku a složka pasiv určuje zdroje tohoto majetku. Údaje

z rozvahy podniku vypovídají o hospodářské stabilitě podniku, neznázorňují však složky, které se podílely na dosažení zisku či ztráty.

(Duchoň, 2007).

Analýzu rozvahy dělíme na horizontální analýzu a vertikální analýzu. Horizontální analýza se zabývá vývojem jednotlivých účetních položek rozvahy v čase. Je potřeba mít nejméně dvě rozvahy z období následujících po sobě. Analýza vertikální analyzuje strukturu aktiv a pasiv rozvahy. Sleduje podíl stálých a oběžných aktiv a jejich vývoj na straně aktiv a podíl zdrojů financování a jejich vývoj na straně pasiv.

Analýza výkazu zisků a ztrát

Výkaz zisků a ztrát slouží k určení hospodářského výsledku podniku, na základě porovnání výnosů a nákladů podniku. Analýza VZZ se rovněž dělí na horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza zkoumá vývoj výnosů a nákladů. Vertikální analýza procentuálně vyjadřuje strukturu nákladů a výnosů.

Ukazatele výnosnosti (rentability, ziskovosti)

Tyto ukazatele měří čistý výsledek podnikového snažení. Zobrazují kombinovaný vliv aktivity, likvidity a zadluženosti na čistý zisk podniku. Mezi ukazatele výnosnosti řadíme tyto ukazatele:

$$\textbf{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.1)$$

$$\textbf{Výnosnost celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktiva}} \quad (2.2)$$

$$\textbf{Výnosnost vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.3)$$

$$\textbf{Výnosnost kapitálu investorů (ROIC)} = \frac{\text{provozní výsledek hospodaření}}{\text{vlastní kapitál + dlouhodobé dluhy}} \quad (2.4)$$

(Synek, Kislingerová, 2010).

Ukazatele aktivity

Těmito ukazateli dokážeme změřit, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Počítáme je pro skupiny aktiv, jako jsou zásoby, pohledávky, fixní aktiva, oběžná aktiva a aktiva celková.

$$\text{Obrat zásob (v počtu obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.5)$$

$$\text{Průměrná doba inkasa (ve dnech)} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{roční tržby}}{360}} \quad (2.6)$$

$$\text{Obrat stálých aktiv (v počtu obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad (2.7)$$

$$\text{Obrat oběžných aktiv (v počtu obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{oběžná aktiva}} \quad (2.8)$$

$$\text{Obrat celkových aktiv (v počtu obrátů za rok)} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.9)$$

(Synek, Kislingerová, 2010).

Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují, jak je podnik schopen dostát svým závazkům. Dělíme je na tyto ukazatele:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

$$\text{Krátkodobá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

(Synek, Kislingerová, 2010).

Ukazatele zadluženosti

Vyjadřují míru využívání cizích zdrojů k podnikání. Zadluženost měříme dvěma způsoby:

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.12)$$

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.13)$$

$$\text{Krytí úroků} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{úroky}} \quad (2.14)$$

(Synek, Kislingerová, 2010).

ad d) Faktory výroby a řízení výroby

Je celá řada faktorů, kterými se podnik musí ve své výrobě zabývat. Jedná se zvláště o jeho výrobní náklady, které poté srovnává s náklady konkurence, spolehlivosti a stabilitou výrobních procesů, dostupnosti surovin, polotovarů a výrobních zařízení. Musí dále analyzovat, zda jsou pro něj jeho výrobní kapacity dostatečné, jak reaguje výroba na speciální požadavky zákazníka, zda je systém řízení zásob dostatečně hospodárný a to stejné platí také u procesů řízení výroby a kvality.

ad e) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Mezi faktory, které ovlivňují fungování podniku, patří také zaměstnanci. Lidský kapitál se řadí mezi nejdůležitější složky podniku. Aby podnik fungoval efektivně, musí podnik nabírat kvalifikované a motivované zaměstnance, kterým bude vytvářet příznivé pracovní podmínky. Tato politika vylepšuje podniku jeho image a podnik se stává atraktivní pro nové uchazeče.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza rekapituluje poznatky analýz, provedených v externím a interním prostředí podniku a kompletuje je do jednoho přehledného celku. Ze SWOT analýzy je management podniku schopen stanovit optimální strategii podniku.

2.4.1 Struktura SWOT analýzy

Strukturu SWOT analýzy tvoří silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby vnějšího prostředí, kterou jsou rozděleny do čtyř kvadrantů. Název této analýzy je složen z počátečních písmen anglických slov strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

Obr. 2.4 SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky podniku

Za silné stránky podniku považujeme všechny přednosti podniku, kterých by se měl podnik snažit využívat a získávat tak konkurenční výhodu. Silnými stránkami podniku jsou kvalifikovaní a výkonní pracovníci, silná pozice na trhu, kapitál, kvalitní produkty a služby, kvalitní technologie, image atd.

Slabé stránky podniku

Protikladem jsou slabé stránky podniku, které by měl podnik minimalizovat a snažit se na nich zapracovat. Jedná se zejména o malý podíl na trhu, nedostatek kapitálu, zastaralé technologie, nákladnou výrobu, nezkušený management atd.

Příležitosti podniku

Příležitosti jsou všechny nové možnosti, které se podniku nabízejí a díky kterým si podnik může polepšit. Příležitostí mohou být např. možnost obsadit nové trhy, růst trhu, nenasyčenost trhu, příznivá legislativa, zájem zákazníků o další výrobky a služby podniku atd.

Hrozby podniku

Hrozby představují jakékoliv ohrožení z vnějšího okolí podniku, které by mohlo podnik v budoucnu nepříznivě ovlivnit. Radíme mezi ně např. změnu preferencí zákazníka, možné substituty, rychle rostoucí konkurenci, přesycenost trhu, snižování vyjednávací pozice podniku apod.

2.4.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Při vyhodnocení SWOT analýzy se většinou sestavuje diagram této analýzy. Je třeba si uvědomit, že tento diagram není samotným řešením SWOT analýzy. Vytváří se pouze pro větší přehlednost a systematičnost při porovnávání silných a slabých stránek podniku a příležitostech a hrozbách vnějšího prostředí. Využíváním silných či slabých stránek, může podnik podporovat příležitosti či eliminovat hrozby okolí.

Ze SWOT analýzy vyplývají čtyři základní strategie:

- a) turnaround strategie,
- b) agresivní růstově orientovaná strategie,
- c) obranná strategie,
- d) diverzifikační strategie.

(Sedláčková, Buchta, 2006)

Obr. 2.5 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 92)

Turnaround strategie

Tato strategie předpokládá na trhu velké množství příležitostí, kterých by chtěla využít, ale brání ji v tom slabé stránky podniku. Nejdříve teda musí eliminovat slabé stránky podniku.

Agresivně růstově orientovaná strategie

Rovněž předpokládá velké množství příležitostí na trhu, kterých podnik využívá prostřednictvím svých silných stránek. Jedná se o nejvíce žádanou strategii, skrze niž podnik usiluje o dynamický rozvoj.

Obranná strategie

Obranná strategie reflektuje, že se podnik nachází ve velmi nepříznivé situaci. Podnik musí čelit hrozbám z vnějšího prostředí, ale bohužel disponuje velkým množstvím slabých

stránek. Musí se tedy snažit jak o eliminaci hrozeb, tak o eliminaci svých slabých stránek. V této situaci podnik opouští své pozice na trhu a mnohdy bojuje o své holé přežití.

Diverzifikační strategie

V této situaci na podnik rovněž doléhají hrozby z vnějšího prostředí, avšak k jejich eliminaci využívá svých silných stránek.
(Sedláčková, Buchta, 2006).

3. PREZENTACE PODNIKU

Již v úvodu diplomové práce jsme mohli zaregistrovat informaci, týkající se přání majitelů firmy, zachovat v této práci anonymitu společnosti. Důvodem je strach majitelů ze zneužití citlivých dat konkurencí. Jejich přání je samozřejmě respektováno a společnost je prezentována pouze z obecného hlediska. Data uvedená v této kapitole jsou data veřejná, která jsou umístěna na internetových stránkách.

Divize nástrojárny je v práci popsána konkrétněji, jelikož je to pro účel diplomové práce zásadní. Uvedená data a informace jsou běžně prezentovány vedením nástrojárny a obchodními zástupci. Ti je v rámci představení nástrojárny sdělují svým zákazníkům, dodavatelům a také kooperantům, kteří pro nástrojárnu představují konkurenci. Z těchto důvodů jakákoliv data a informace, které jsou uvedeny v této práci, nemohou poškodit jak firmu, tak samotnou nástrojárnu.

3.1 Základní údaje o podniku

Právní forma podniku: Akciová společnost

Sídlo společnosti: Moravskoslezský kraj

Rok založení: 1992

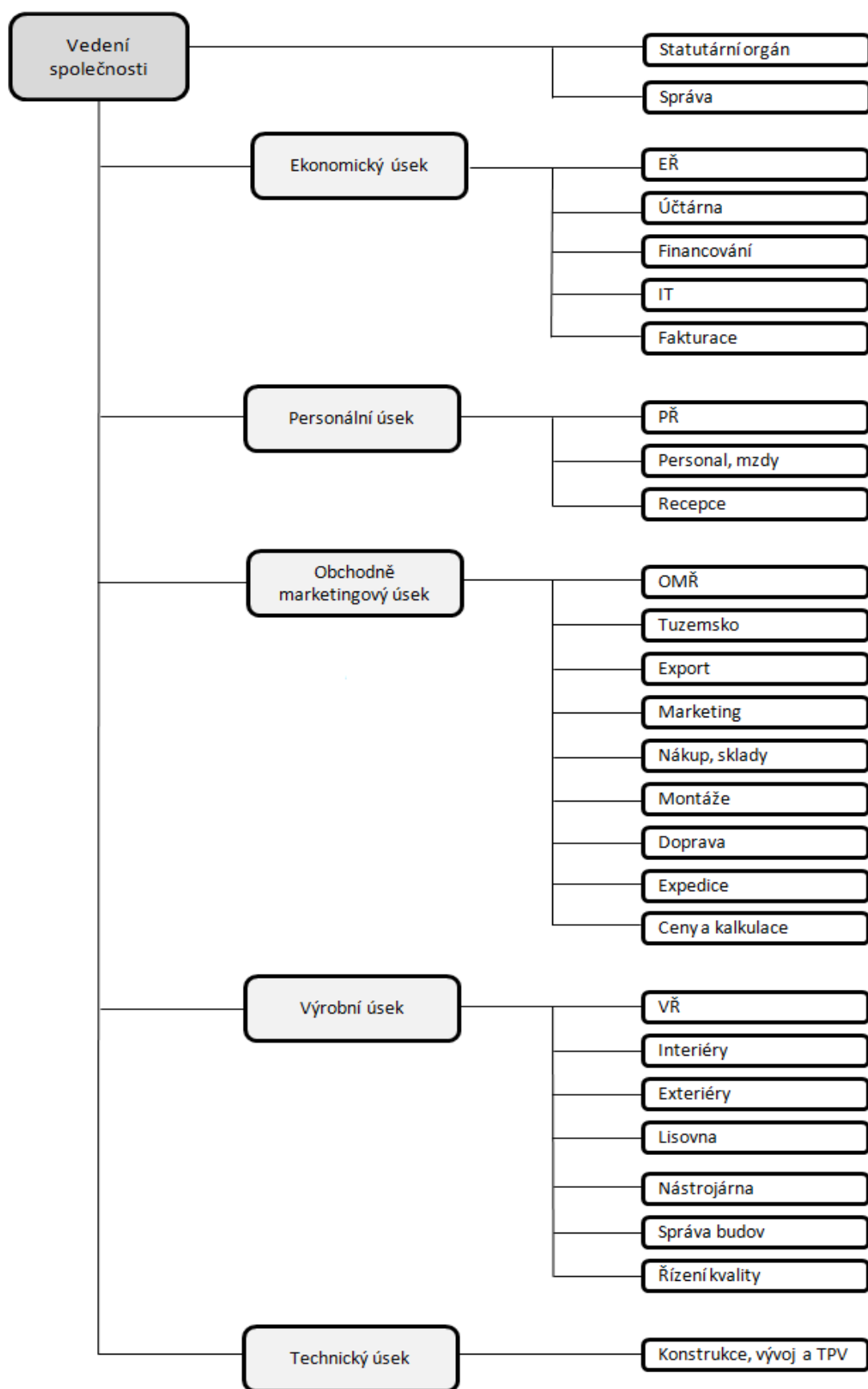
Základní kapitál: 3 000 000 Kč

Předmět podnikání:

- Izolátérství
- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Truhlářství, podlahářství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Zámečnictví, nástrojářství

(www.justice.cz, cit. 8.4.2015)

Obr. 3.1 Organizační struktura podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

3.2 Profil společnosti

Historie společnosti

Společnost založili v roce 1992 dva spolumajitelé jako společnost s ručením omezeným. Ve svých začátcích se společnost zabývala velkoobchodem s těsněním do oken včetně realizace montáží. V roce 1993 zaplavil trh velký zájem zákazníků o žaluzie, což značně ovlivnilo i tuto společnost. Na zvýšenou poptávku po žaluziích reagovala firma rozšířením svých podnikatelských aktivit zprvu o montáže žaluzií a následně i o jejich výrobu. Neutichající snaha o zdokonalování produktů a služeb vedla k tomu, že se společnost v roce 1995 rozhodla vyrábět vlastní komponenty k žaluziím a ostatním výrobkům stínící techniky.

Směr vývoje společnosti

Společnost i nadále prokazovala obrovskou vůlí neustále vyvíjet a hledat nová technická řešení. To má za následek, že v dnešní době společnost disponuje vlastním vývojovým pracovištěm, projekční kanceláří, moderní nástrojárnou, lisovnou termoplastů a rozsáhlými výrobními provozy.

Hlavním zájmem společnosti je problematika technologií clon slunečního záření a její dopad na energetickou úspornost. Díky svým technologiím, vývoji a výzkumu a vypracovaným postupům je firma v této oblasti řazena mezi přední výrobce stínící techniky. Okolím je považována za jednoho z technologických lídrů a to nejen v České republice, ale také ve světě.

Výrobní program společnosti

Výrobní program společnosti tvoří interiérové a exteriérové žaluzie, solární žaluzie, látkové rolety, předokenní venkovní rolety, screenové rolety, plissé, japonské stěny, markýzy a sítě proti hmyzu. Důležitou součástí výrobního programu je výroba komponentů, profilovacích tratí, střížných nástrojů a celých technologických celků pro výrobu žaluzií.

Firma je vlastníkem dvou světových patentů pro technická řešení v oblasti stínící techniky a několika užitných vzorů, což dokládá její technologickou vyspělost. Název firmy je synonymem pro inovaci, spolehlivost, odbornost a tradici.

Společnost v současné době zaměstnává přibližně 420 zaměstnanců a své výrobky dodává do třiceti zemí světa. Je držitelem certifikátu kvality ČSN EN ISO 9001:2001. Od roku 2000 se firma opakovaně účastní největšího světového veletrhu stínící techniky R+T ve Stuttgartu, kde pravidelně představuje nová technická řešení a luxusnější typy žaluzií. Ve svém oboru proto dosáhla mnoha úspěchů.

Divize společnosti

Společnost je rozdělena do následujících výrobních divizí:

- interiérové žaluzie,
- exteriérové žaluzie,
- lisovna plastů,
- lakovna,
- dřevovýroba,
- nástrojárna.

Poslání společnosti

Vyvíjet, vyrábět a prodávat produkty pod značkou firmy, s výraznými inovacemi, kvalitou a v souladu s platnými zákony a předpisy.

Vize společnosti

Spolehlivost bez kompromisů.

Hodnoty společnosti

Pro společnost jsou důležité následující hodnoty:

- spokojený zákazník,
- inovativnost,
- odbornost,
- motivovaný zaměstnanec,
- tradice,
- výkonnost,
- tým,
- kvalita.

3.3 Nástrojárna

Divize nástrojárna se skládá z několika oddělení, které zajišťují její stabilní provoz. Jedná se o následující oddělení:

- management nástrojárny,
- obchodní oddělení,
- oddělení konstrukce a vývoje,
- oddělení technologie,
- výrobní oddělení.

V těchto odděleních pracuje v současné době 63 lidí, ať už ve výrobních profesích nebo na THP pozicích.¹

Výrobní činnost nástrojárny

Výroba na nástrojárně je rozdělena na interní a externí zakázky, přičemž externí zakázky tvoří zhruba 60% obratu nástrojárny a zbylých 40% obratu tvoří zakázky interní. Interní zakázky slouží pro vývoj a výzkum nových technologií, díky kterým se výrobní

¹ Údaje platné k 1.4.2015

možnosti ostatních divizí ve firmě neustále zlepšují, snižují se náklady na výrobu, vyrábějí se nové a odlišné produkty a celá firma tak získává řadu konkurenčních výhod na trhu. Z těchto důvodů jsou pro majitele důležitější interní zakázky nástrojárny.

Mezi hlavní výrobní činnosti nástrojárny patří:

- výroba dílů pro ohybové a střižné nástroje,
- výroba střižných a lisovacích nástrojů,
- výroba a opravy vstřikovacích forem na plasty,
- výroba dílů pro vstřikovací formy (vločky, rámy, atd.),
- výroba jednoúčelových stříhadel,
- výroba kovárenského nářadí (zápustky, kovací vločky, ostříhy, atd.),
- výroba speciálních přípravků a měřidel,
- výroba válcovacích tratí pro tenkostěnné profily,
- výroba rotačních dílů pro válcovací profilovací tratě,
- dělové vrtání na horizontálních vyvrtávačkách.

Obr. 3.2 Obrobená deska formy



Zdroj: Vlastní zpracování

Softwarové vybavení nástrojárny

- programování CNC center: FeatureCAM, PowerMILL
- konstrukce: SolidWorks, AutoCAD

Strojní vybavení nástrojárny ²

- | | |
|------------------------------|---------------------|
| - 1x frézovací centrum 3-osé | (1840 x 810 x 815) |
| - 2x frézovací centrum 3-osé | (810 x 510 x 510) |
| - 1x frézovací centrum 3-osé | (1000 x 610 x 510) |
| - 1x frézovací centrum 5-osé | (450 x 600 x 400) |
| - 2x horizontka | (1100 x 1150 x 900) |

² V závorkách jsou uvedeny rozměry obrobků, které lze v nástrojárně opracovat.

- 2x drátovka	(550 x 370 x 300)
- 1x drátovka	(320 x 240 x 250)
- 1x el. erozivní propalovala	(400 x 300 x 200)
- 1x hloubička CNC	(620 x 420 x 400)
- 1x hloubička CNC	(390 x 290 x 350)
- 1x CNC soustruh	(D350 x 1500)
- 1x CNC soustruh	(D350 x 750)
- 1x SIP	(600 x 400 x 400)
- 4x NC bruska „na plocho“	(400 x 800 x 350)

Obr. 3.3 Drátovka



Zdroj: Vlastní zpracování

Od poloviny dubna 2015 budou postupně instalovány další nové stroje:

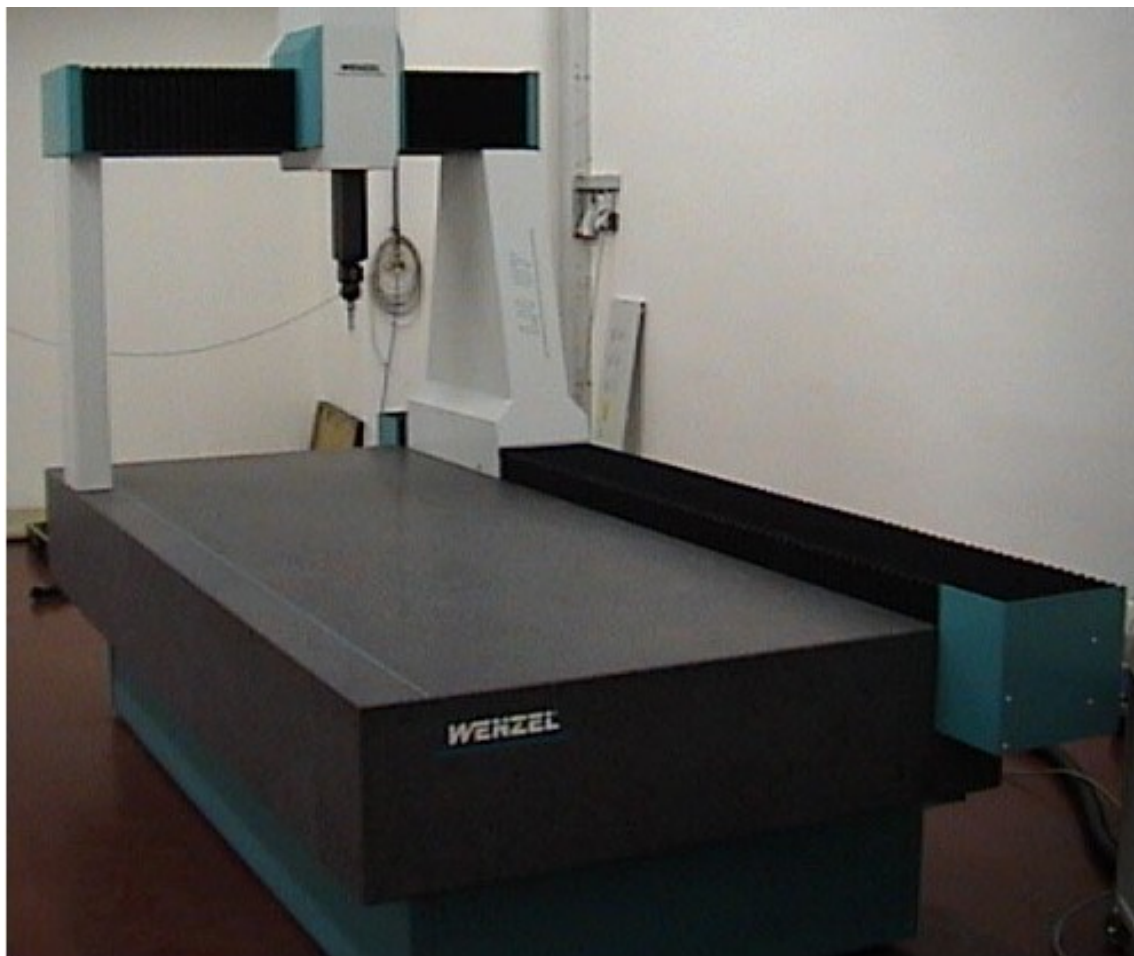
- 1x frézovací centrum 3-osé (1000 x 2000 x 800)
- 1x rovinná bruska (800 x 1200 x 480)
- 3D souřadnicový měřicí stroj (800 x 1000 x 700)

Obr. 3.4 Frézovací centrum 3-osé



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 3.5 3D souřadnicový měřicí stroj



Zdroj: Vlastní zpracování

Do vybavení nástrojárny patří také klasické frézy, soustruhy, brusky „na kulato“ a další.

4. STRATEGICKÁ ANALÝZA V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍHO PODNIKU

V této části diplomové práce je provedena strategická analýza vnějšího prostředí nástrojárny, na kterou navazuje strategická analýza vnitřního prostředí nástrojárny.

4.1 Strategická analýza vnějšího prostředí nástrojárny

První část této kapitoly se zabývá faktory, které nástrojárnu ovlivňují z jejího širšího okolí. Tyto faktory jsou zkoumány prostřednictvím PEST analýzy.

Druhá část se zaměřuje na oborové okolí nástrojárny. Nástrojárna je zde ovlivňována zákazníky, dodavateli a konkurencí, ale v některých případech tyto faktory ovlivňuje ona sama.

4.1.1 Analýza makrookolí (širšího okolí) nástrojárny

Makrookolí je v této práci zkoumáno prostřednictvím PEST analýzy, která je doplněna o ekologický faktor.

PEST analýza

Prostřednictvím PEST analýzy jsou zkoumány politické faktory, ekonomické faktory, sociální faktory, technologické faktory a ekologické faktory nástrojárny.

Politické faktory

Politické faktory mohou v budoucnu ovlivnit možný směr nástrojárny. Nástrojárna sídlí v Moravskoslezském kraji, ale její působení je po celé ČR a své výrobky (hlavně válcovací tratě) expeduje také do zahraničí. ČR je stát s demokratickým právním systémem. Tento právní systém je tvořen mocí zákonodárnou, výkonnou a soudní, které jsou na sobě nezávislé a vzájemně se kontrolují.

Jelikož ČR vstoupila v roce 2004 do Evropské unie, nejsou právní orgány ČR jedinými orgány, kterým je nástrojárna podrobena. EU vydává různá nařízení a směrnice, které mají nad členskými státy právní moc a tyto státy je musí respektovat a začlenit do svých zákonů.

Politika v ČR není nijak zvlášť stabilní, jelikož pravidelně dochází ke změně ve vedení mezi pravicí a levicí. To má za důsledek, že se střídá politika volného trhu a rovné daně s politikou sociální odpovědnosti. Tento fakt dopadá na všechny podniky v ČR, na nástrojárnu nevyjímaje. Vláda ovlivňuje oblasti týkající se sociálního a zdravotního pojištění, vyplácení nemocenské a mateřské dovolené, minimální výše mezd a možnou dobu odchodu do důchodu.

Pro nástrojárnu je rovněž důležité, jak vláda podporuje rozvoj automobilového průmyslu. Díky rozvoji automobilového průmyslu je všeobecně ve strojírenských výroбах obrovské množství práce, díky čemuž nástrojárna získává velké množství zakázek od firem, které jsou na automobilový průmysl napojeny.

Jelikož nástrojárna vyrábí jako svůj produkt také válcovací tratě, které exportuje do zahraničí, např. do Slovinska, Turecka, Polska, Německa, Francie, Kosova, Japonska, Ruska, Izraele a dalších zemí, je ovlivňována exportní strategií vlády ČR. Prodané množství válcovacích tratí do značné míry ovlivňuje také vládní politika při stanovování kurzu koruny.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které nás v této práci nejvíce zajímají, patří hrubý domácí produkt (HDP), výše mezd, míra nezaměstnanosti a inflace.

Hrubý domácí produkt (HDP)

HDP je makroekonomický indikátor, jehož růst pozitivně ovlivňuje růst tržeb. HDP je rovněž spojován s poklesem nezaměstnanosti. Tabulka 4.1 znázorňuje vývoj hrubého domácího produktu České republiky v letech 2010 – 2014.

Tab. 4.1 Vývoj hrubého domácího produktu ČR

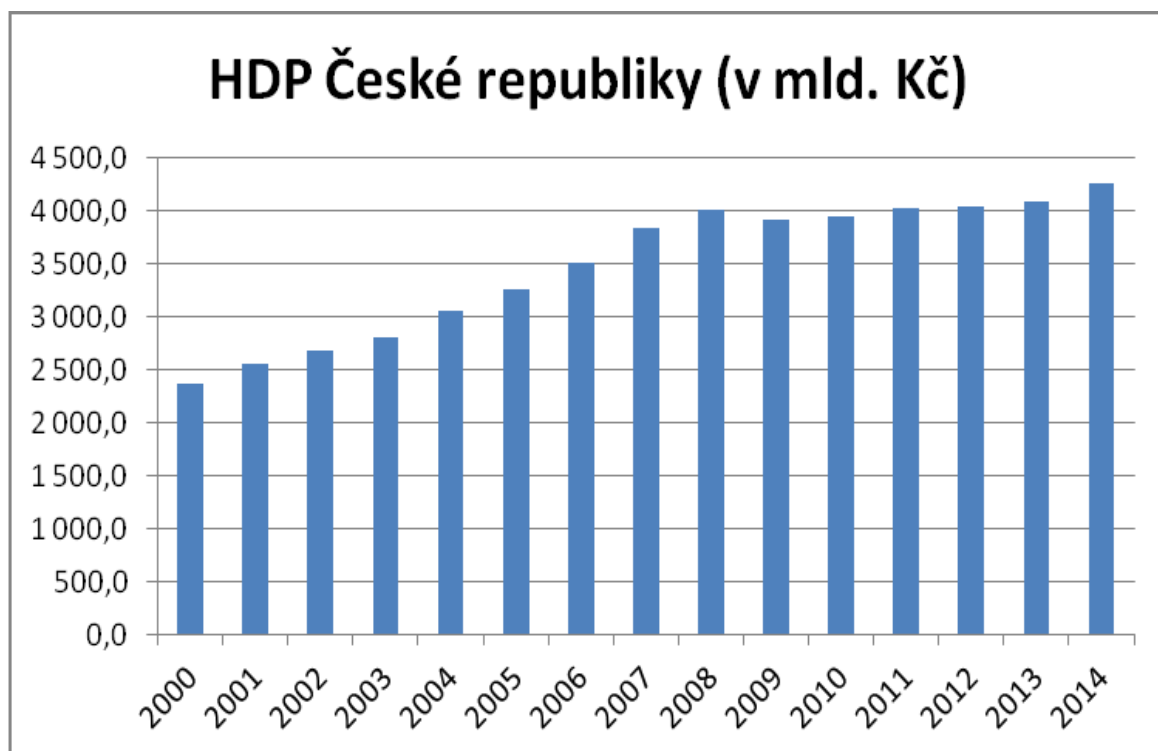
Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Mld. Kč	3 953,7	4 022,4	4 047,7	4 086,3	4 266,1
% přírůstek	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,0

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu

Jak můžeme vidět v tabulce 4.1, HDP ČR má rostoucí tendenci.

Graf 4.1 vyobrazuje vývoj HDP České republiky od roku 2000 do roku 2014.

Graf 4.1 HDP České republiky



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu

V grafu 4.1 můžeme vidět, že HDP České republiky mělo od roku 2000 do roku 2008 stoupající tendenci. V roce 2008 propukla ekonomická krize, jejíž dopad se jasně projevil v roce 2009. V roce 2010 vzrostlo HDP České republiky oproti roku 2009, avšak stále bylo pod hodnotou z roku 2008. Teprve až v roce 2011 byla hodnota HDP z roku 2008 překonána a od tohoto roku HDP České republiky neustále stoupá.

Výše mezd

Informace ohledně výše mezd, jsou důležité zvláště pro personální úsek, který musí mít představu o úrovni výše mezd v daném kraji a daném oboru. Jelikož se výše mezd dle jednotlivých pozic výrazně liší, vycházíme z průměrné výše mezd v České republice, která je porovnána s výši mezd v daném kraji. Výši průměrné měsíční mzdy v ČR udává tabulka 4.2.

Tab. 4.2 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)	22 952	23 344	23 864	24 455	25 067	25 078

Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu

Z tabulky 4.2 můžeme vypořádat, že výše mezd od roku 2008 do roku 2013 stále roste. Rozdíl mezi výši průměrné mzdy v roce 2012 a v roce 2013 je však nepatrný.

Graf 4.2 znázorňuje výši průměrné měsíční mzdy dle jednotlivých krajů z roku 2012. Jak můžeme vidět, nejvyšší průměrnou mzdu pobírají zaměstnanci v Praze. Výše jejich mezd výrazně nadhodnocuje průměrnou měsíční mzdu pro celou Českou republiku. Moravskoslezský kraj se pohybuje na pátém místě a průměrná výše mezd v tomto kraji je mírně pod průměrem výše mezd v ČR.

Graf 4.2 Průměrná měsíční mzda v ČR dle jednotlivých krajů



Zdroj: Český statistický úřad

Průměrnou výši mezd ve sledované nástrojárně personální úsek nechtěl oficiálně zveřejňovat. Dle neoficiálních informací se průměrná měsíční mzda v nástrojárně pohybuje mezi 15 000 Kč – 16 000 Kč. Průměrná měsíční mzda v Moravskoslezském kraji je tedy zhruba o 10 000 Kč vyšší, než je průměrná měsíční mzda v nástrojárně.

Míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti se v roce 2008 pohybovala na úrovni 4,4 %. Ekonomická krize, která vypukla v roce 2008, donutila firmy propouštět své zaměstnance, což se projevilo na růstu nezaměstnanosti v roce 2009 a 2010. Situace se později stabilizovala a míra nezaměstnanosti se pohybovala kolem 7 %. V roce 2014 došlo ke snížení nezaměstnanosti na hodnotu 6,1 %, jak uvádí tabulka 4.3.

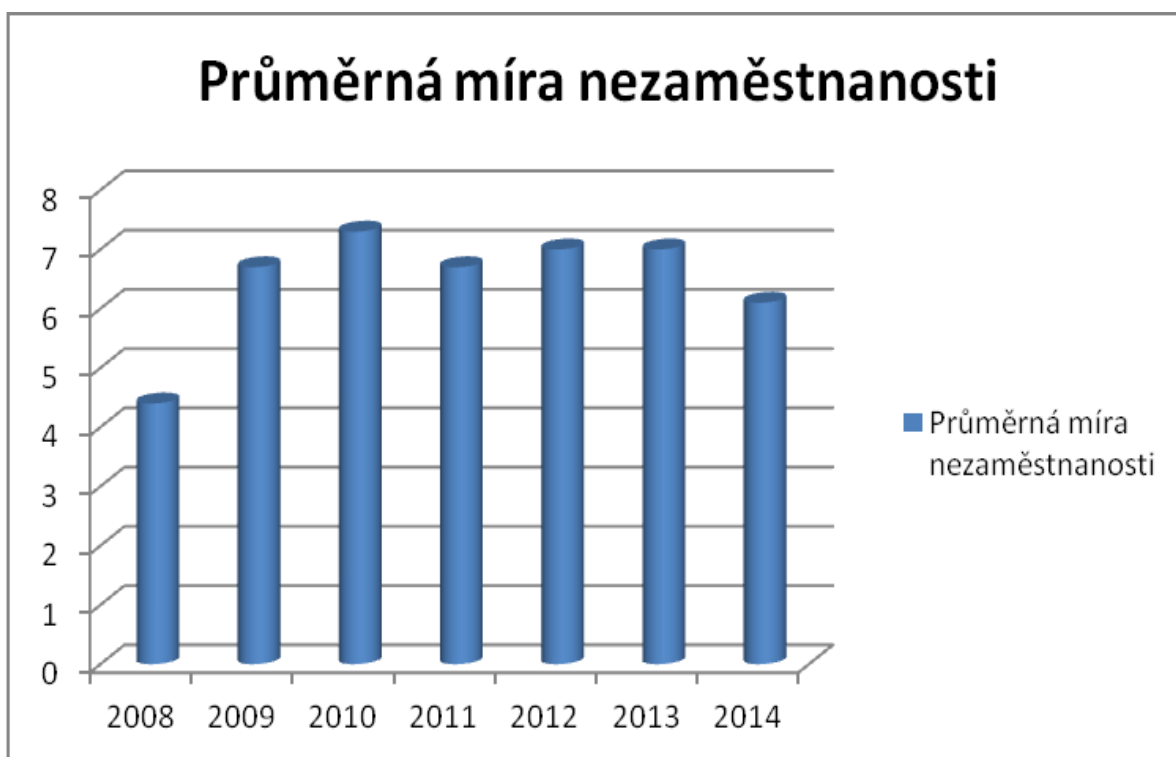
Tab. 4.3 Vývoj nezaměstnanosti v ČR

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná míra nezaměstnanosti	4,4	6,7	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1

Zdroj: Vlastní zpracování, dle dat z Českého statistického úřadu

Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti znázorňuje graf 4.3.

Graf 4.3 Průměrná míra nezaměstnanosti ČR

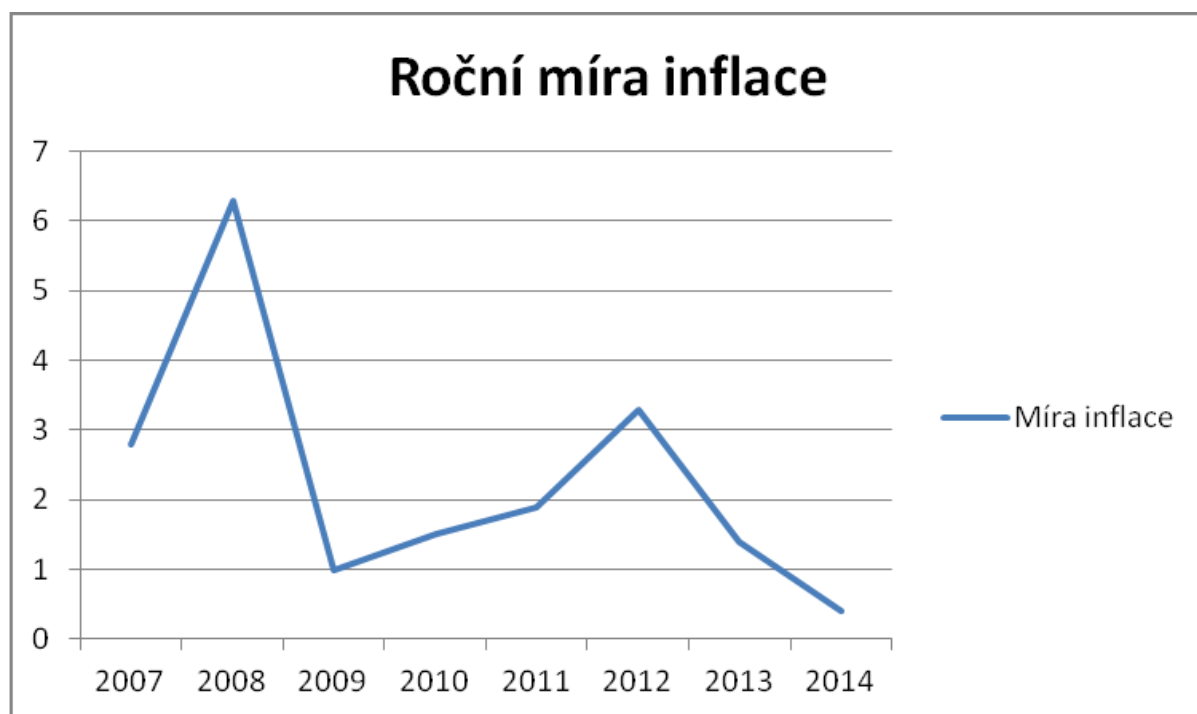


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu

Inflace

V grafu 4.4 můžeme pozorovat, jak se vyvíjela míra inflace od roku 2007 až do roku 2014. V roce 2008 inflace prudce stoupla, avšak v roce 2009 následoval její obrovský pokles. Do roku 2012 inflace opět postupně stoupala, ale od roku 2012 následoval její postupný pokles až do roku 2014, kdy dle grafu dosáhla inflace nejnižší hodnoty.

Graf 4.4 Roční míra inflace



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu

Sociální faktory

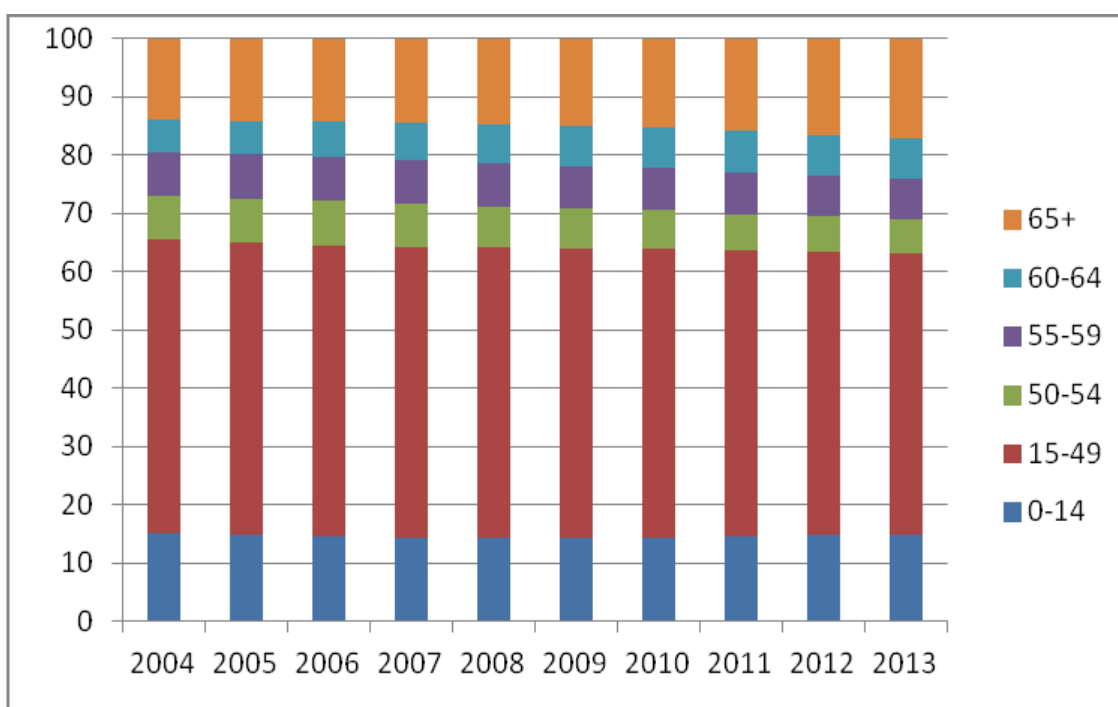
Mezi sociální faktory, které nástrojárně ovlivňují, patří věková struktura obyvatelstva a míra jejich vzdělání.

Věková struktura obyvatelstva

Z grafu 4.5 je patrné, že česká populace stárne. Tento fakt je dán prodlužováním délky života, díky kvalitnější životní úrovni. Vliv na stárnutí populace má také vnímání rodiny. Lidé dávají v dnešní době přednost kariéře, děti si plánují až na pozdější věk a tím dochází ke snížení porodnosti.

Věkový průměr nástrojárny se pohybuje kolem 46,4 let. V nástrojárně působí několik zaměstnanců, kteří jsou odborníky ve svém oboru, ale mají jen pár let před odchodem do důchodu. Tento fakt se snaží nástrojárna kompenzovat mladými lidmi z učilišť, kteří v nástrojárně působí jako praktikanti. Nástrojárna pak nejlepším učňům nabízí pracovní poměr a snaží se z nich vychovat nové odborníky.

Graf 4.5 Věková struktura obyvatelstva (v %)



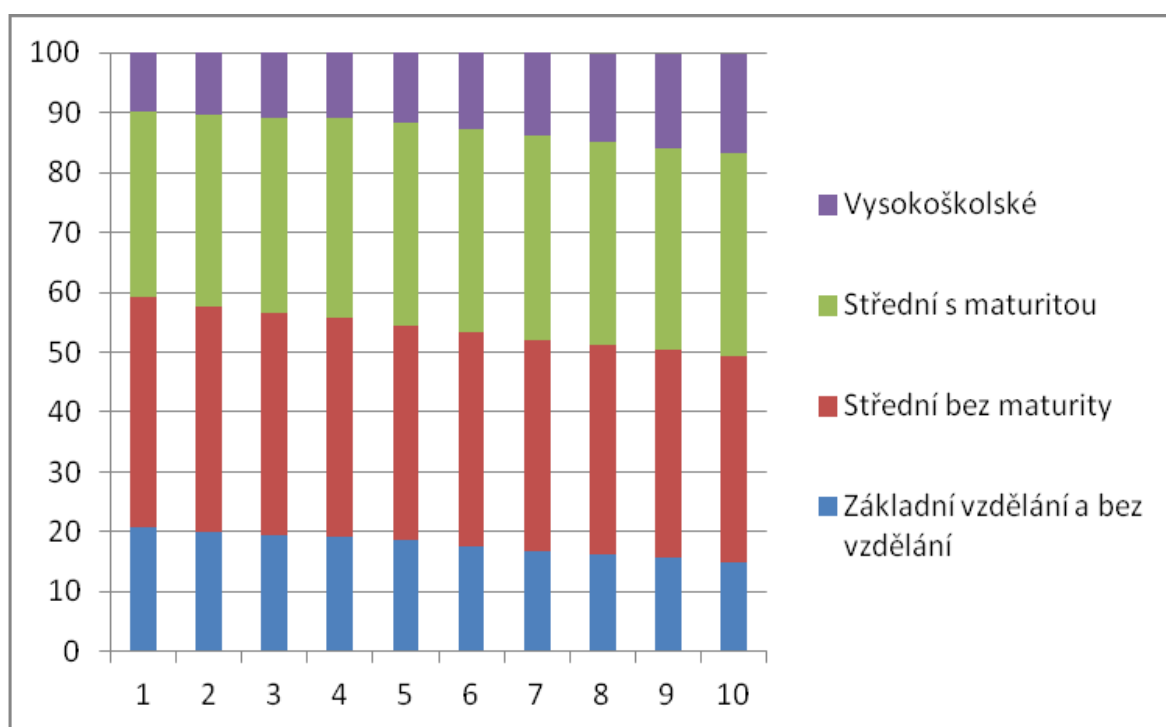
Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu

Struktura vzdělání

V posledních letech přibývá čím dál tím více vysokoškolsky vzdělaných lidí, což lze vyčíst z grafu 4.6. Je v pořádku, že v České republice roste míra vzdělanosti u obyvatelstva, avšak pro výrobní podniky tento fakt představuje zásadní problém, jelikož ubývá lidí, kteří mají zájem o technické obory. Nejedná se pouze o vysokoškolsky vzdělané lidi, ale také o středoškolsky vzdělané lidi a lidi z učňovských oborů. Trend dnešní doby je takový, že nikomu se nechce pracovat ve výrobě (na dílně), a tak mladí lidé studují jakékoliv obory, jen aby měli vyšší vzdělání a mohli pracovat v kanceláři. Neuvědomují si však, že mohou mít problém nalézt uplatnění v praxi. Vzniká tedy strukturální nezaměstnanost, kterou se snaží řešit vláda ČR společně s výrobními firmami, odbornými školami, případně Úřady práce. Snaží se nalézt způsob, jak motivovat mladé lidi ke studiu technických oborů.

Problém s nedostatkem technicky vzdělaných lidí postihl i nástrojárnu. V dnešní době je velký problém sehnat kvalitního soustružníka, frézaře nebo nástrojáře. Personální oddělení není schopné přivést do firmy uchazeče, který by se v nástrojárně uplatnil. Nástrojárna proto řeší tuto situaci najímáním pracovníků z personální agentury, které však musí platit tři krát více peněz (za hodinu), než by zaplatila svému pracovníkovi.

Graf 4.6 Vzdělání obyvatel starších 15 let (v %)



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z Českého statistického úřadu

Technologické faktory

V dnešní době přibývá ve výrobě stále více a více automatizací, dělníci jsou nahrazováni stroji a roboty, kteří jsou efektivnější a zamezí se tak chybě lidského faktoru. Pokud chce podnik na trhu uspět, musí neustále podporovat výzkum a vývoj a musí inovovat své výrobky. Podnik, který toto nezvládne je konkurencí převálcován.

Jak bylo již zmiňováno na jiném místě této práce, nástrojárna se zabývá také výrobou válcovacích tratí, které jsou jejím produktem. Na počátku vývoje tohoto produktu se vyráběla válcovací trat, která pouze vyprofilovala tvar lamely a do této lamely stroj automaticky stříhl požadované prostřihy. Nastavení odkládání pro lamely musela seřídít obsluha, stejně jako provádění navlékání lamel do žebříčků a přidávání komponentů. Postupem času oddělení vývoje inovovalo stroj tak, že stroj sám vyráběl kompletně venkovní žaluzie (bez přidávání komponentů). Toto byl velký pokrok a o stroje vzrostl na trhu zájem. Poslední verze inovace stroje vznikla nedávno (stále se ještě ladí) a stroj již sám vyrábí venkovní žaluzie i s přidáváním komponentů. Tento stroj je však opravdu drahý a je otázka, zda si jej vůbec nějaký zákazník koupí.

Stroj bude každopádně vyrábět ve společnosti na oddělení výroby venkovních žaluzií, kde tímto bude výroba zefektivněna a majitelé již teď kalkulují, kolik lidí by stroj mohl nahradit.

Ekologické faktory

Nástrojárna je výrobní divizí, kde se používají různé oleje nebo jiné kapaliny, které mohou mít špatný dopad na životní prostředí. Nástrojárna si je vědoma odpovědnosti vůči životnímu prostředí a nechává všechny tyto kapaliny ekologicky likvidovat. Je držitelem certifikátu ISO 14001:2005. Tento certifikát specifikuje požadavky na systém ochrany životního prostředí tak, aby mohly podniky řídit svá rizika v závislosti na jejich činnosti.

4.1.2 Analýza mikrookolí (oborového okolí) nástrojárny

V této části diplomové práce jsou analyzováni zákazníci, dodavatelé a konkurence nástrojárny, na které navazuje analýza dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Zákazníci

Zákazníky nástrojárny tvoří hlavně firmy, které jsou nějakým způsobem napojeny na automobilový průmysl a z různých důvodů, ať už z kapacitních nebo výrobních, poptávají výrobu dílů právě v nástrojárně. Do další skupiny řadíme ostatní zákazníky, kteří zkrátka potřebují obrobit kovy a jiné materiály.

Spokojený zákazník a spolehlivost bez kompromisů. To jsou vize a hodnoty, které nástrojárna prezentuje. Každému zákazníkovi by tedy měla být věnována patřičná pozornost. Je opravdu smutné, že tyto hodnoty a vize jsou jen plané hesla a ve skutečnosti o externího zákazníka není vůbec postaráno. Již dohodnuté zakázky jsou zákazníkovi neustále pozastavovány a termín dodání se několikrát mění a prodlužuje. Důvodem je skutečnost, že majitele firmy externí zakázky nezajímají a odsunuje je na druhou kolej. Prioritní jsou pro něj zakázky interní, díky nimž se vyvíjí nové produkty a zlepšují se výrobní procesy v celé firmě.

Nástrojárna má zhruba 50 zákazníků, pro které během celého roku zrealizuje alespoň jednu zakázku. Není však v zájmu nástrojárny starat se o všech 50 zákazníků. Nástrojárna má

kolem 11 zákazníků, kteří jsou pro ni důležití a kterým přikládá větší pozornost, než zákazníkům ostatním.

Jak bylo uvedeno výše, nejdůležitějšími zákazníky pro nástrojárnu jsou ostatní divize společnosti. Jejich zakázky jsou realizovány přednostně a nástrojárna je realizuje pouze za své výrobní náklady – bez zisku pro samotnou nástrojárnu.

V tabulce 4.4 můžeme vidět pět nedůležitějších externích zákazníků pro nástrojárnu. Jelikož v této práci nemohou být uvedeny skutečné názvy zákazníků, jsou tito zákazníci označeni písmeny A, B, C, D a E. Tabulka uvádí počet zakázek realizovaných pro tyto zákazníky v jednom roce, obrat všech jejich zakázek, celkové náklady na tyto zakázky a průměrnou ziskovost zakázek.

Tab. 4.4 Externí zákazníci

Zákazník	Počet zakázek	Obrat v roce 2014	Náklady na zakázky	Průměrná ziskovost zakázek
A	191	4 935 574 Kč	3 849 748 Kč	28,2%
B	102	3 051 946 Kč	2 549 018 Kč	19,7%
C	13	3 028 700 Kč	2 598 853 Kč	16,5%
D	17	2 091 440 Kč	955 775 Kč	118,8%
E	16	968 177 Kč	654 198 Kč	48,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z IS společnosti

Pokud se přístup vedení nástrojárny směrem k plnění zakázek od externích zákazníků nezlepší, nemohou se pak majitelé divit, že důležití zákazníci odcházejí ke konkurenci, která jim dodá zboží v dohodnutém termínu, nikoli několik týdnů po termínu. Nejedná se pouze o důležité zákazníky, kteří nástrojárně přinášejí největší obrat, ale také o malé zákazníky, kteří dávají reference ostatním firmám. Nástrojárně toto nedělá dobrou reklamu.

Dodavatelé

Nástrojárna má zpracovanou databázi dodavatelů, na které se v případě potřeby může obrátit. Jedná se zejména o dodavatele materiálu. Jelikož existuje velká škála materiálů, nástrojárna má hned několik prověřených dodavatelů. Od některého dodavatele si nechává

dodávat materiály z oceli třídy 19, od jiného zase třídy 11 a od dalšího dodavatele zase materiál z hliníku či mědi.

V oblasti tepelného zpracování materiálu se nástrojárna spoléhá pouze na jednoho dodavatele. Není to však proto, že by nedokázala sehnat jiné dodavatele. Tento fakt je dán zkušenostmi z minulých let, kdy z několika dodavatelů vyhovoval nástrojárně nejvíce právě tento dodavatel. Nástrojárna má s tímto dodavatelem domluveny ceny za kalení materiálů a je domluveno rovněž kalení materiálů dva krát do týdne. V minulosti si pro zakalený materiál nástrojárna jezdila sama nebo platila externí dopravu, nyní je s dodavatelem domluvena na rozvozu. Zakalený materiál do nástrojárny dva krát týdně vozí dodavatel na vlastní náklady.

Dalšími dodavateli jsou výrobci pneumatických systémů, hydraulických systémů, firmy zabývající se povrchovou úpravou materiálů (např. povlakováním), atd. Jelikož je nástrojárna divizí s výrobními procesy, při obrábění kovů se opotřebovávají plátky do fréz a soustruhů. I na toto spotřební zboží má nástrojárna své prověřené dodavatele, na které se v případě potřeby obrací. Dodavatelů pro nástrojárnu je zkrátka celá řada.

Konkurence

Pro nástrojárnu jsou konkurencí všechny firmy, zabývající se třískovým obráběním nebo jiným opracováním kovů. Takových firem je v ČR celá řada. I když nástrojárna působí v Moravskoslezském kraji, kde se nachází rovněž spousta firem působících v tomto odvětví, musí nástrojárna čelit konkurenci z celé ČR a v některých případech i konkurenci ze zahraničí, například z Polska a Slovenska.

Nástrojárna musí ostatním firmám konkurovat hlavně cenou, termínem dodání a kvalitou obrábění. Dá se říci, že nástrojárna, kterou v této práci analyzujeme, se řadí mezi výrobce se střední až nižší cenou. Této ceně bohužel odpovídá i kvalita odvedené práce a nedodržování termínů dodání.

Cenově naši nástrojárně nemohou konkurovat větší firmy s modernějšími stroji, jelikož jejich hodinová sazba je vyšší. Tyto firmy získávají spíše větší zakázky, které obsahují složitější celky. Nástrojárně konkurují hlavně menší firmy, tzv. garážníci. Jedná se většinou o podnikatele, kteří si koupí obráběcí stroj a výkon provádějí v „garáži“. Je jasné, že hodinová

sazba je zde o dost nižší a nástrojárna těmto cenám nedokáže konkurovat. Díky nízkým cenám dostávají tyto firmy zakázky. U náročnějších zakázek se složitějším obráběním, ale tyto firmy neobstojí.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží ke zjištění charakteristik odvětví, ve kterém nástrojárna působí. Charakterizuje také hlavní subjekty, které nástrojárnu ovlivňují.

Hrozba vstupu nových subjektů

Vstup nových subjektů na trh obrábění kovů není nijak zvlášť omezený. V dnešní době může na trh vstoupit každý, kdo vlastní kapitál a je si schopen nakoupit obráběcí stroje. Platy dělníků nejsou v nástrojárnách nijak přehnané. Pouze vysoce kvalifikovaní zaměstnanci s mnohaletou praxí si mohou přijít na větší peníze. Není proto problém přetáhnout do firmy středně kvalifikované zaměstnance, které si může následně firma vychovat. Hrozba vstupu nových subjektů je proto obrovská.

Intenzita současné konkurence

V oboru obrábění kovů existuje velká konkurence. I přes velkou konkurenci byla nástrojárna schopna přeplnit plán tržeb, který měla stanovený na rok 2014. Tento fakt je jistě dán tím, že v roce 2014 bylo extrémně hodně poptávek na obrábění kovů a všechny nástrojárny měly plné kapacity, takže firmy poptávaly, kde se dalo. Převís poptávky po obrábění musela nástrojárna řešit v mnoha případech odmítáním zakázek.

Dá se předpokládat, že konkurence v tomto odvětví se ještě zvýší. Zákazníci, kteří si část zakázek realizují vlastními kapacitami a další část vyvážejí do externích firem, se v posledních letech začali vybavovat dalšími stroji. Tento fakt není ojedinělý. Zákazníci si spočítali, že je vyvážení práce do externích firem stojí nemalé peníze a tak se snaží realizovat všechny zakázky na svých strojích. Je tedy předpoklad, že od těchto zákazníků bude v budoucnu stále méně zakázek a konkurenční boj o zbylé zakázky mezi stávající konkurencí bude ještě drsnější. Nehledě na to, že zákazníci, kteří se novými stroji vybaví, budou chtít tyto své stroje také naplnit prací a tak budou pro nástrojárnu představovat novou konkurenci.

Vyjednávací síla zákazníků

Intenzita vyjednávací síly zákazníků se liší dle jednotlivých zakázek. U jednoduchých prací, které zvládnou i menší firmy má zákazník velkou vyjednávací sílu. V těchto případech zákazník mnohdy kalkuluje s danou cenou a stanovuje si nejkratší možný termín. U složitějších zakázek vyjednávací síla zákazníků klesá. Je to dáno tím, že ne všechny firmy jsou schopny dodat zákazníkovi zboží dle jeho požadavků a v požadované kvalitě. V těchto případech musí zákazník souhlasit s vyšší cenou a respektuje i delší termín dodání. Nástrojárna preferuje spíše středně složité zakázky. Jednoduché práce (za málo peněz) realizuje pouze v případech, kdy potřebuje naplnit kapacitu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví nízká. Na trhu existuje spousta firem, které dodávají materiál. Dochází tedy ke konkurenčnímu boji mezi dodavateli a ti se tak snaží získat co nejvíce zákazníků. Aby přesvědčili zákazníky, že mají odebírat materiál právě u nich a ne u konkurence, musejí obvykle přistoupit na podmínky požadované zákazníky.

U dodavatelů dodávajících specifické produkty je vyjednávací síla samozřejmě vyšší. Pokud neexistují žádní dodavatelé, kteří dodávají stejný produkt, mohou si tito dodavatelé diktovat smluvní podmínky.

Hrozba nových substitutů

Nástrojárna vyrábí svůj vlastní produkt – válcovací tratě. Tyto válcovací tratě se snaží co nejvíce zdokonalit, vylepšit a automatizovat. Existuje mnoho firem, které rovněž vyrábějí válcovací tratě, avšak bez jejich plné automatizace. V tom jsou produkty nástrojárny jedinečné oproti produktům od ostatních zákazníků. Je jen hrstka firem, které vyrábějí podobné válcovací tratě doplněné o jejich automatizaci. Jejich produkty jsou však dražší. Naopak firmy vyrábějící válcovací tratě bez automatizace mají cenu mnohdy nižší. Záleží tedy na zákazníkovi, o jaký produkt má zájem a kolik peněz je do něj ochoten investovat.

V oblasti třískového obrábění, které nástrojárnu naplňuje z 90%, je míra substitutů opravdu velká. Každá firma, zabývající se třískovým obráběním má nějaké frézovací

centrum, které plní stejnou úlohu, jako frézovací centrum nástrojárny. Pro zákazníka zde hraje roli cena. Pokud je cena za obrábění v nástrojárně nižší, než cena za obrábění v jiné firmě, nemá zákazník důvod měnit firmu.

Abychom mohli zjistit intenzitu výše popsaných faktorů, musíme číselně vyjádřit sílu jejich intenzity. Pro toto číselné vyjádření je použita škála bodů od 1 do 10, přičemž číslo jedna vyjadřuje velmi nízkou intenzitu jednotlivých faktorů a číslo 10 naopak velmi vysokou intenzitu. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny následovně:

- hrozba vstupu nových subjektů – 8
- intenzita současné konkurence – 9
- vyjednávací síla zákazníků – 3
- vyjednávací síla dodavatelů – 2
- hrozba substitutů - 7

4.2 Strategická analýza vnitřního prostředí nástrojárny

Analýza vnitřního prostředí analyzuje faktory, které nástrojárnu ovlivňují zevnitř. Jedná se o faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory a faktory finanční a rozpočtové. Po analyzování těchto faktorů je provedena SWOT analýza nástrojárny.

4.2.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Jelikož se společnost pasuje do funkce předního technologického lídra na trhu, uvědomuje si, že se musí neustále zabývat vývojem svých produktů. Oddělení vývoje nepřetržitě vymýšlí nové produkty a nová technická řešení. Tato nová řešení jsou poté realizována na oddělení nástrojárny.

Fakt, že se společnost zabývá vývojem v obrovské míře, deklarují i náklady na vývojové oddělení, které každým rokem rostou. Dalším ukazatelem je poměr interních a externích zakázek. V minulosti byla činnost nástrojárny pokryta z 90% externími zakázkami a interní zakázky pokrývaly pouze 10% z celku. Trend podpory vývojového oddělení

pokračoval i nadále a v roce 2014 byl poměr externí zakázek 60% ku 40% zakázek interních. Tento poměr by měl platit i pro rok současný, avšak již teď oddělení vývoje tvrdí, že vývojových zakázek tento rok ještě přibude. Poměr externích a interních zakázek by tedy mohl být 50:50.

4.2.2 Marketingové a distribuční faktory

Společnost sice disponuje marketingovým oddělením, ale to podporuje více méně pouze prodej žaluzií (s výjimkou propagace celé firmy jako celku). Úzce tedy spolupracuje s obchodními zástupci, kteří prodávají produkty tohoto typu.

Divize nástrojárna proto propaguje svou práci a své výsledky sama. Do podvědomí zákazníků se dostává skrz své obchodní zástupce, kteří prezentují nástrojárnu při osobních jednáních s novými zákazníky.

4.2.3 Faktory finanční a rozpočtové

Jelikož je nástrojárna specifická divize společnosti, kde není snadné (a v mnoha případech dokonce nemožné) sledovat standardní finanční ukazatele, jsou v této kapitole uvedeny nejdůležitější ukazatele, jež jsou finančním ředitelem sledovány a pro nástrojárnu jsou zásadní. Mezi tyto ukazatele řadíme obrat nástrojárny, ziskovost zakázek (pouze externích zakázek), náklady na údržbu a investice a v neposlední řadě návratnost investic.

Obrat nástrojárny

Obrat nástrojárny je tvořen součtem cen externích a interních zakázek. Obrat externích zakázek je složen z nákladů na zakázku a z procent zisku nástrojárny. Interní zakázky nevytvářejí pro nástrojárnu žádný finanční zisk, jelikož pro ostatní střediska firmy, vyrábí nástrojárna pouze za své výrobní náklady.

Plánovaný obrat nástrojárny pro rok 2014 ukazuje tabulka 4.5. Plánovaný obrat je zde rozdělen na externí a interní plán zakázek.

Tab. 4.5 Plán obratu nástrojárny pro rok 2014

Externí zakázky	23 107 000 Kč
Interní zakázky	13 658 000 Kč
Celkem	36 765 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z IS společnosti

Tabulka 4.6 udává skutečný obrat nástrojárny za rok 2014, kdy na první pohled můžeme vidět, že plánovaný obrat nástrojárny byl překročen.

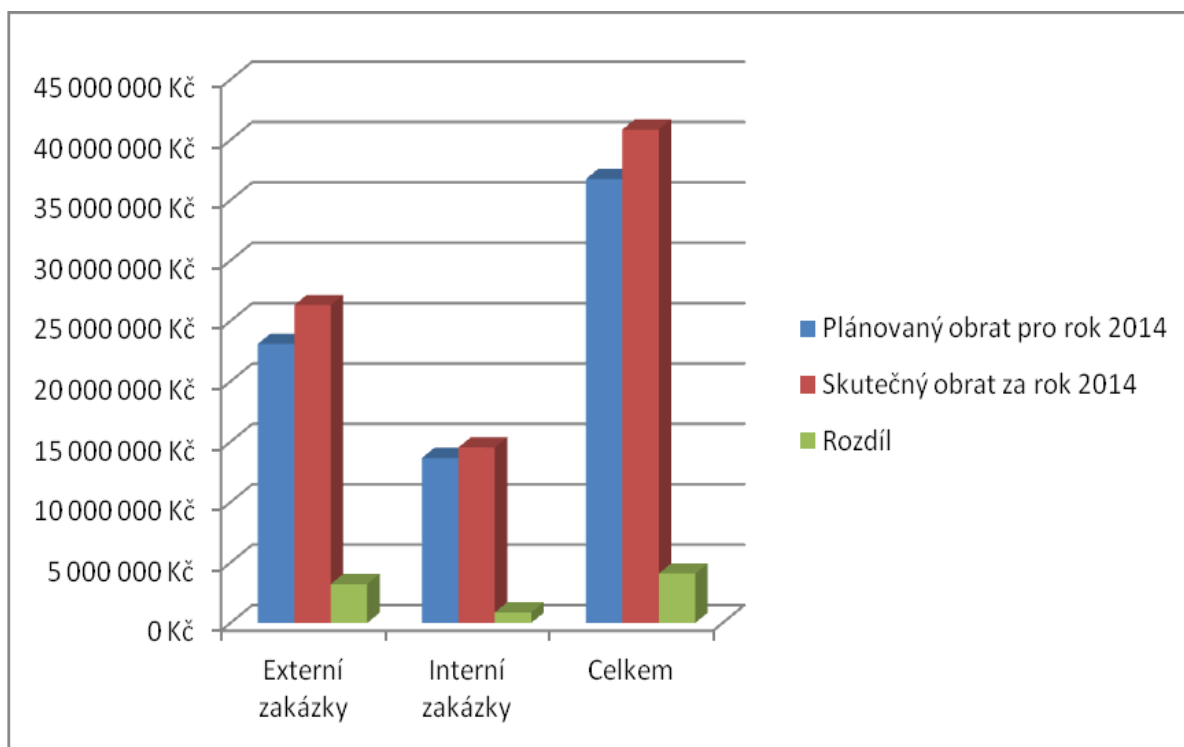
Tab. 4.6 Skutečný obrat nástrojárny za rok 2014

Externí zakázky	26 321 430 Kč
Interní zakázky	14 531 250 Kč
Celkem	40 852 680 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z IS společnosti

Graf 4.7 graficky znázorňuje rozdíly mezi plánovaným obratem externích zakázek, interních zakázek a celkovým obratem.

Graf 4.7 Porovnání plánovaných a skutečných obrátů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z IS společnosti

Z tabulky 4.7 je zřejmé plnění plánu nástrojárny. Externí zakázky byly plněny na 113,91%, při překročení plánu o 3 214 430 Kč, interní zakázky byly plněny na 106,39% při překročení plánu o 873 250 Kč. Celkový obrat byl tedy plněn na 111,12% při překročení plánu o 4 087 680 Kč.

Tab. 4.7 Plnění plánu nástrojárny

Externí zakázky	3 214 430 Kč	113,91%
Interní zakázky	873 250 Kč	106,39%
Celkem	4 087 680 Kč	111,12%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z IS společnosti

Ziskovost externích zakázek

Dle informačního systému dosahovala ziskovost externích zakázek v nástrojárně v roce 2014 hodnoty 34,6 %.

Náklady nástrojárny na údržbu a investice pro rok 2015

V roce 2014 byly náklady nástrojárny spojené s údržbou a investicemi zanedbatelné. Firma investovala do údržby a modernizaci jiných středisek. Během roku 2015 budou tyto investice směřovány hlavně na oddělení nástrojárny. Plánované investice a opravy v nástrojárně pro rok 2015 ukazuje tabulka 4.8.

Tab. 4.8 Investice a opravy v nástrojárny v roce 2015

Název	Přibližná cena	Období realizace
Nákup nového CNC frézovacího centra	4 000 000 Kč	2 Q ³
Nákup odsávací jednotky na brusírnu	200 000 Kč	1-3 Q
2x nové PC pro programátora CAD/CAM	60 000 Kč	1 Q
Nákup konvenční frézky	650 000 Kč	2 Q
Nákup systému pro organizaci dílů a zakázek	80 000 Kč	1 Q
Nákup magnetu pro CNC frézovací centrum	100 000 Kč	2 Q
Preventivní proměření a údržba CNC frézovacích center	80 000 Kč	1 Q a 4 Q
Preventivní proměření a údržba drátovek a hloubiček	100 000 Kč	1 Q a 4 Q
Nákup elektrického ručního vozíku na 1.5 t	80 000 Kč	1 Q
Výměna oken, zazdění štítu haly a zateplení	500 000 Kč	3 Q
Nákup 3D souřadnicového měřicího stroje	1 700 000 Kč	2 Q
Nákup nové CNC brusky	2 000 000 Kč	2-3 Q
Nákup sady pro vlastní povrchovou úpravu - ČERNĚNÍ	30 000 Kč	1 Q
Vybudovat svačínový kout pro nástrojárnu	30 000 Kč	1 Q
Nákup CBN brusných kotoučů	90 000 Kč	2 Q
CELKEM	9 700 000 Kč	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z IS společnosti

Návratnost investic

Nástrojárna v této společnosti je oproti jiným nástrojárnám specifická v tom, že její kapacita je využívána jak externími zakázkami, tak zakázkami interními. Z tohoto důvodu nelze jednoznačně určit návratnost investic nástrojárny (interní zakázky jsou fakturovány pouze za výrobní náklady).

Návratnost investic například na koupi nějakého frézovacího centra bychom dokázali spočítat jen v případě, že toto frézovací centrum budu určeno pouze pro externí zakázky. V okamžiku, kdy se na tomto frézovacím centru budou realizovat také interní zakázky, bude tento ukazatel zkreslený a ztrácí smysl.

³ Kvartál – období 3 měsíců

4.2.4 Faktory výroby a řízení výroby

Započetí výroby předchází práce obchodního zástupce. Ten vytvoří na základě zaslání technického výkresu od zákazníka cenovou nabídku s možným termínem dodání. Pokud zákazník s cenou i termínem dodání souhlasí, pošle objednávku, která je zavedena do informačního systému a je vytvořena zakázka. Technolog poté musí vymyslet výrobní postup a na tuto zakázku se objedná materiál. Poté je materiál v nástrojárně opracován (postupně projde přes všechny dílčí operace dle technologického postupu), je provedena kontrola měřicími přístroji a zboží je expedováno zákazníkovi. Hladký průběh celé zakázky přes nástrojárnu řídí mistr výroby.

4.3 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je zjistit silné a slabé stránky nástrojárny a rovněž příležitosti a hrozby, které na ni mohou dopadnout. Poznatky z této analýzy budou sloužit jako podklad pro tvorbu strategických doporučení.

Konkrétní silné a slabé stránky nástrojárny, stejně jako příležitosti a hrozby udává tabulka 4.9. V tabulce jsou dále obsaženy váhy a hodnocení jednotlivých položek.

Ve sloupci „hodnocení“, je u silných stránek a příležitostí použita stupnice od 1 do 5, přičemž číslo 5 představuje nejvyšší spokojenost a číslo 1 spokojenost nejnižší. Pro slabé stránky a hrozby je použita záporná stupnice od -1 do -5, přičemž číslo -1 představuje nejnižší nespokojenost a číslo -5 představuje nejvyšší nespokojenost.

Určením „váhy“ je vyjádřena důležitost jednotlivých položek v dané kategorii. Platí pravidlo, že čím vyšší číslo (např. 0,9), tím větší důležitost položka v dané kategorii má a naopak.

U každé položky vynásobíme hodnotu váhy s hodnocením. Výsledky jednotlivých položek poté sečteme a tím zjistíme hodnotu pro danou kategorii. Sečtením hodnot daných kategorií zjistíme interní část SWOT analýzy (slabé a silné stránky) a externí část SWOT

analýzy (příležitosti a hrozby). Konečnou bilanci vypočítáme odečtením interní a externí části SWOT analýzy.

Tab. 4.9 SWOT analýza

Silné stránky	Váha	Hodnocení	
Strojní vybavení (moderní technologie)	0,2	5	1
Odborníci ve výrobě	0,2	4	0,8
Oddělení vývoje a výzkumu	0,2	5	1
Vlastní produkt (válcovací tratě)	0,2	5	1
Vlastní doprava	0,1	5	0,5
Certifikáty ISO 9001:2009 a ISO 14001:2005	0,1	5	0,5
Součet			4,8
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	
Dodržování termínů dodání	0,2	-5	-1
Plánování toku výroby a vytíženosti strojů	0,2	-5	-1
Absence auditu dodavatelů	0,1	-4	-0,4
Autorita vedoucího nástrojárny	0,2	-4	-0,8
Schopnosti a autorita mistra nástrojárny	0,2	-5	-1
Atraktivnost pro nové uchazeče o zaměstnání	0,1	-3	-0,3
Součet			-4,5
Příležitosti	Váha	Hodnocení	
Výroba postupových nástrojů	0,35	4	1,4
Výroba vstřikovacích forem	0,2	5	1
Prodej válcovacích tratí	0,35	5	1,75
Vstup na nové trhy	0,1	5	0,5
Součet			4,65
Hrozby	Váha	Hodnocení	
Odchod odborníků ke konkurenci	0,35	-5	-1,75
Ztráta důvěryhodnosti u zákazníků	0,2	-5	-1
Vstup další konkurence	0,1	-4	-0,4
Odchod stálých zákazníků ke konkurenci	0,35	-5	-1,75
Součet			-4,9
Interní	0,3		
Externí	-0,25		
Celkem	0,05		

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v tabulce 4.9, bilance SWOT analýzy dosahuje hodnoty 0,05. Tento výsledek není nijak lichotivý a znamená, že je potřeba zapracovat na zlepšení.

Nejvyššího zlepšení dosáhneme tím, že se zaměříme na interní část SWOT analýzy. Největší potenciál pro zlepšení celkové bilance SWOT analýzy mají položky – dodržování termínů, plánování toku výroby a vytíženosti strojů a schopnosti a autorita mistra nástrojárny, které se nacházejí ve slabých stránkách. S těmito položkami jsme nejvíce nespokojeni (přiřadili jsme hodnotu -5) a těmto položkám jsme přiřadili také nejvyšší váhy procentního podílu na důležitosti na slabých stránkách. Další potenciální položkou ke zlepšení je autorita vedoucího nástrojárny.

V externí části SWOT analýzy bychom se měli zaměřit na odvrácení hrozeb, a to hlavně odchodu odborníků ke konkurenci a odchodu stálých zákazníků ke konkurenci. V případě zlepšení slabých stránek bychom měli těmto hrozbám zamezit.

Samozřejmostí zůstává posilovat a držet se svých silných stránek (mít ve výrobě odborníky, vyrábět válcovací tratě, vyvíjet nové věci) a využívat naskytnutých příležitostí (výroba postupových nástrojů, atd.).

5. VYHODNOCENÍ ANALÝZY, NÁMĚTY A DOPORUČENÍ

Na základě provedených analýz je v této kapitole zhodnocena současná situace nástrojárny a následně jsou uvedeny náměty a doporučení pro novou strategii.

5.1 Zhodnocení

Zkoumaná nástrojárna je moderní nástrojárnou, která je vybavena velkým množstvím obráběcích strojů a to jak staršími, konvenčními stroji, tak stroji novými a moderními. I přes dobrou vybavenost nástrojárny se majitelé firmy rozhodli, že budou i nadále investovat do dalšího strojního vybavení nástrojárny. Tento fakt je podpořen možností získání dotací z EU na nákup strojního vybavení, čehož se majitelé firmy snaží v plné míře využít. Za dobu svého působení v oboru obrábění kovů si nástrojárna vydobyla dobrou pozici na trhu a to hlavně v Moravskoslezském kraji, kde je již řadu let vyhledávanou nástrojárnou.

V posledních letech nástrojárna přestává být atraktivní pro své zákazníky, jelikož došlo k několika personálním změnám na důležitých postech v nástrojárně a to na pozicích vedoucího nástrojárny, mistra nástrojárny a obchodního zástupce. Vazby, které byly mezi nástrojárnou a stálými zákazníky se tímto v mnoha případech přetrhaly.

K personálním změnám došlo hlavně z toho důvodu, jelikož nástrojárna nevyrábí pouze pro své externí zákazníky, ale také pro interní účely. Obchodní zástupce má na celý rok stanoven obchodní plán, který musí splnit, jelikož má na plnění obchodního plánu postavený svůj plat. Je proto logické, že se snaží sehnat co nejvíce zakázek, samozřejmě v rámci kapacit nástrojárny. Proti obchodnímu zástupci však stojí majitel firmy se svými interními zakázkami, které jsou pro něj důležitější, než zakázky externích zákazníků. I když jsou s externími zákazníky domluveny termíny dodání na dané zakázky, z čista jasna přijde majitel s tím, že potřebuje vyrobit nějakou svou zakázku. Okamžitě tedy zastaví zakázky pro externí zákazníky a výroba musí pracovat na interních zakázkách.

Takovéto chování představuje problém nejen pro obchodního zástupce, který musí zákazníkovi vysvětlovat důvody nesplnění termínu dodání, ale také pro vedoucího a mistra nástrojárny, kteří z tohoto důvodu neplánují tok zakázek ve výrobě. V neposlední řadě

nedodržení termínu dodání představuje problém pro samotného zákazníka, který zakázku potřebuje obdržet v domluveném termínu.

V minulosti nástrojárna takové problémy s nedodržováním termínu neměla. Interních zakázek bylo procentuálně méně a nástrojárnu řídili dva mistři, přičemž jeden měl na starosti interní zakázky a druhý zakázky externí. Byli tedy schopni se mezi sebou domluvit a rozhodnout, která zakázka má větší prioritu. Výhodou také bylo, že jeden mistr byl na ranní směně a druhý na směně odpolední. Byl tak stálý dozor nad dílnou a zakázky se plnily v rychlejším tempu. Také v případě výskytu nějakého problému se pracovníci mohli na mistra obrátit s prosbou o radu.

V současné době řídí dílnu pouze jeden mistr, který je pouze na ranní směně, takže pracovníci na odpolední směně nemusejí podávat standardní výkon. Doba realizace zakázek se tak zpožďuje a zvýšila se také zmetkovitost ve výrobním procesu. Je rovněž znát, že jeden mistr na celou nástrojárnu nestačí, protože nemá absolutně přehled o stavu zakázek a ve výrobě tak vládne chaos.

I přesto, že je v současné době velké množství poptávek od externích zákazníků (hlavně je vysoká poptávka po soustruhu), majitel firmy rozhodl, že se bude vyrábět najednou pět válcovacích tratí. Při výrobě válcovacích tratí je stěžejním obráběcím strojem právě soustruh. Válcovací trať je složena z velkého množství hřídelí a tvarovacích rolen, které musí projít přes soustruh (nejdříve se provede vyhrubování a po zakalení je rolna obrobena hotově). Vzniká tedy kapacitní kolize na soustruhu a nástrojárna je nucena odmítat zakázky od externích zákazníků, popřípadě nedodržovat slíbené termíny. To všechno při vědomí majitele, že válcovací tratě se vyrábějí na sklad, jelikož není podepsaná žádná smlouva o koupi. Válcovací tratě se tak vyrábějí na základě jedné poptávky, která nemusí být realizována.

I v době obrovské přetíženosti soustruhů nechalo vedení nástrojárny odejít dva zkušené soustružníky, kteří v nástrojárně působili přes deset let. Důvodem byla nespokojenost zaměstnanců se svými platy, avšak vedení nástrojárny jejich požadavky na zvýšení platu neakceptovalo. Až jakmile tito zaměstnanci podali výpověď, vedení nástrojárny najednou chtělo na jejich podmínky přistoupit. I přesto však tito zaměstnanci z firmy odešli. Nástrojárna tak byla několik měsíců bez soustružníků. V současné době nástrojárna sehnala

dva nové soustružníky, jejich výkon však zdaleka nedosahuje výkonu předešlých zkušených soustružníků.

Tím, že nástrojárna svým stávajícím zákazníkům neplní slíbené termíny dodání nebo jejich zakázky dokonce odmítá, ztrácí již zákazníci trpělivost a obrací se na konkurenční firmy. Je velice pravděpodobné, že pokud se konkurence osvědčí, zákazníci již nebudou mít důvod vracet se zpátky do nástrojárny. Nástrojárna tak ztrácí nejenom stálého zákazníka, ale taky práci, kterou již zná a na kterou jsou vymyšlené technologické postupy a vykalkulované ceny.

Jelikož interní zakázky plní obrát nástrojárny pouze z 40%, je nutné stále doplňovat výrobu zakázkami z venku. Nástrojárna tak musí hledat nové zákazníky, kterým se prezentuje ve výborném světle, a kterým se případné nedodržení termínů dodání snaží vysvětlovat. Noví zákazníci však do nástrojárny nedávají zakázky v takových objemech, jako dávali stálí zákazníci. Pro naplnění stanoveného plánu je tak třeba sehnat více menších zakázek, které ovšem představují problém pro mistra výroby, jelikož musí hlídat a organizovat větší množství zakázek (položek) a toto logicky nestíhá, čímž se situace neustále zhoršuje.

Současná situace v nástrojárně je opravdu mizerná a hází na nástrojárnu špatné světlo, díky čemuž její dobré jméno postupem času upadá. Situace se proto musí zásadně změnit. Je třeba nastavit jasná pravidla, která se budou při realizaci zakázek dodržovat a na jejichž plnění musí dohlížet vedoucí nástrojárny.

5.2 Náměty a doporučení

Cílem diplomové práce je podání návrhů pro novou strategii v nástrojárně. Na základě provedených analýz podávám nástrojárně tyto návrhy:

- Nástrojárna by měla investovat do nového informačního systému, který bude plánovat tok zakázek dle aktuální naplněnosti kapacit nástrojárny. Při zadání nové zakázky do informačního systému, stanoví systém termín dodání. Tento termín by měl být dodržen, jelikož každá další zakázka bude ve výrobě řazena až po splnění předchozí zakázky (jedná se o jednotlivé dílce na jednotlivých strojích). Při jakékoliv změně, ať už

z důvodu poruchy stroje nebo výroby zmetku, dokáže systém přehodnotit dobu zpoždění a stanoví nový termín dodání. Obchodní zástupce tak může pružně a rychle reagovat na změnu termínu dodání a o této skutečnosti je schopen ihned informovat zákazníka. Zákazník bude jistě spokojený, že je o případném problému informován předem a může se dle této situace zařídit. Cena informačního systému, který dokáže plánovat tok zakázek, se pohybuje kolem 600 000 Kč (upgrade stávajícího systému). Tato částka není zanedbatelná, ale vzhledem k problémům, které na nástrojárně díky špatnému plánování toku zakázek přetrvávají, by vedení nástrojárny mělo tuto částku investovat. V případě správného plánování, které povede k dodržování termínů zakázek, by se tato částka měla obratem vrátit. Zákazníci by nástrojárně důvěřovali a dále by posílali zakázky, místo toho, aby odcházeli ke konkurenci.

- Nástrojárna by se měla zaměřit na výrobu větších zakázek. Tyto zakázky přinášejí firmě větší zisk, výroba zakázky se dá lépe plánovat a také lépe hlídat. Díky větším zakázkám nebude muset mistr hlídat velké množství malých zakázek od různých zákazníků. Malé zakázky navíc mnohdy přinášejí firmě ztrátu, jelikož při výrobě zmetku nemá nástrojárna dostatečný zisk na to, aby zajistila výrobu nového kusu a zajistila ziskovost zakázky. Obchodní zástupce by měl tedy dostat od vedoucího nástrojárny příkaz, ať shání prioritně větší zakázky. Plnění tohoto příkazu se dá zajistit několika způsoby. Obchodní zástupce je hodnocen podle plnění plánu, který má stanoven. Vedoucí nástrojárny zase podepisuje každou zakázku, která jde do výroby. Pokud by tedy obchodní zástupce sháněl pouze malé, zanedbatelné zakázky, které by pro nástrojárny nebyly atraktivní, vedoucí nástrojárny by zkrátka tuto zakázku nepodepsal a tato zakázka by se nedostala do výroby. Obchodní zástupce by tak byl krácen na mzdě a snažil by se shánět hlavně větší, ziskovější zakázky. Další variantou je motivování obchodního zástupce jednorázovými prémie, které obdrží za každou sehnanou velkou zakázku. O tom, zda je zakázka velká či nikoliv, rozhodne vždy vedoucí nástrojárny.
- Nástrojárna by měla pokračovat ve výrobě svých válcovacích tratí, jelikož má výrobu těchto tratí zažitou a přinášejí firmě nadměrný zisk. Výroba tratí by se však měla realizovat až po podepsání smlouvy o koupi. Vyrábět válcovací tratě na sklad by měla nástrojárna až v době úbytku práce od externích zákazníků.

- Nástrojárna by měla přijmout obchodního zástupce, který se bude zaměřovat pouze na prodej válcovacích tratí. Ročně prodá nástrojárna zhruba dvě válcovací tratě. Pokud by byl vyčleněn jeden obchodní zástupce pouze na tratě, jejich prodej by se mohl zvýšit a tím pádem i firemní zisky. Nový obchodní zástupce by pro firmu nepředstavoval velkou zátěž, jelikož měsíční plat obchodního zástupce v nástrojárně se pohybuje kolem 20 000 Kč hrubého, včetně všech prémie. Čistý zisk z prodeje jedné válcovací tratě se pohybuje kolem 1,5 milionu korun. Nástrojárně by se proto takový obchodní zástupce vyplatil. Obchodní zástupce by navíc mohl mít menší základní mzdu a prémiová složka by byla postavena na realizaci prodeje tratí. Tímto by byl obchodní zástupce motivován k co největšímu prodeji válcovacích tratí.
- Nástrojárna by se dále měla zaměřit také na výrobu postupových nástrojů. Tyto postupové nástroje nacházejí obrovské uplatnění v automobilním průmyslu. Poptávka po výrobě těchto nástrojů je opravdu obrovská. Nástrojárna v současné době vyrábí pouze určité díly k těmto nástrojům. Je třeba zajímat se o získání zakázek na výrobu celých střižných nástrojů. Nástrojárně by tato strategie přinesla opět obrovský zisk. Nástrojárna disponuje moderními stroji a zkušenými pracovníky, proto by výroba těchto postupových nástrojů neměla dělat nástrojárně problém.
- Vedení nástrojárny by mělo vytipovat kvalitní a perspektivní zaměstnance, kteří nástrojárnu svými výkony táhnou. Tyto zaměstnance by vedení nástrojárny mělo finančně motivovat a ukázat jim, že o ně mají zájem a zamezit tomu, aby tito zaměstnanci odcházeli ke konkurenci.
- Vedení nástrojárny by dále mělo přijmout dalšího mistra výroby. Díky tomu by mohl být jeden mistr na ranní směně a druhý mistr na směně odpolední. Výroba by tak byla lépe řízená, zaměstnanci na odpolední směně by byly pod dozorem a stávajícímu mistrovi výroby by se ulehčilo. Nový mistr by opět nástrojárnu finančně nijak zvlášť nezatěžoval, jelikož plat mistra nástrojárny se pohybuje mezi 20 000 Kč – 25 000 Kč hrubého měsíčně. Mistr by opět mohl mít postavený plat na plnění termínu dodání u zakázek. V případě neplnění termínů, což je způsobeno špatným plánováním a hlídáním zakázek, by mistr přišel o prémiovou složku. Mistr výroby by tak byl více motivován k řízení zakázek na nástrojárně tak, aby byly termíny dodání zakázek dodrženy. Situace v nástrojárně by se tím jistě zlepšila.

6. ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala strategickou analýzou vybrané nástrojárny. Teoretická část charakterizovala strategickou analýzu z obecného hlediska. Byly vysvětleny pojmy jako strategie, analýza, vize podniku, mise podniku a mnoho dalších. Poté byla konkrétněji rozebrána strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy, na které navazovala SWOT analýza. V praktické části byla z obecného hlediska představena vybraná nástrojárna. Jméno firmy nebylo na přání majitelů uvedeno. Byla provedena strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí nástrojárny. Makrookolí nástrojárny bylo zkoumáno prostřednictvím PEST analýzy, kdy byly zkoumány faktory politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické. Analýza mikrookolí nástrojárny byla zaměřena na zákazníky, dodavatelé, konkurenci a Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí nástrojárny byla zaměřena na faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory a faktory finanční a rozpočtové. V závěru diplomové práce byla provedena SWOT analýza nástrojárny, která vyhodnotila její silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby.

Cílem diplomové práce bylo podání návrhů pro novou strategii v nástrojárně. Nyní, v závěru diplomové práce lze konstatovat, že stanovený cíl byl splněn.

V diplomové práci byla provedena strategická analýza vybrané nástrojárny, na jejímž základě byly nástrojárně podány návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení současné situace v nástrojárně. Poznatky získané z této diplomové práce by měly být provedení nástrojárny přínosem. Pokud vedení nástrojárny vezme tyto poznatky v potaz, jistě dosáhne lepších výsledků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DUCHOŇ Bedřich. *Inženýrská ekonomika*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [2] CHARVÁT Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [3] KAPLAN Robert, NORTON David. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 2. Vyd. Praha: Management Press, 2010. 324 s. ISBN 978-80-7261-203-1. (str. 59).
- [4] KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [5] KOŠŤAN Pavol, ŠULEŘ Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. Vyd. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [6] KOTTER John P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- [7] PORTER Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2. (str. 7-13).
- [8] PORTER Michael E. *On competition*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. 544 s. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- [9] RŮČKOVÁ Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. Aktualit. Vyd. Brno: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [10] SEDLÁČKOVÁ Helena, BUCHTA Karel. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [11] SOUČEK Zdeněk, MAREK Jiří. *Strategie úspěšného podniku: systém strategického řízení*. 159. Publikace. Ostrava: MONTANEX a.s., 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.

- [12] SRPOVÁ Jitka, SVOBODOVÁ Ivana. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1. (str. 165).
- [13] SYNEK Miloslav, KISLINGEROVÁ Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 5. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [14] TOMEK Jan. *Základy strategického marketingu*. 2. Vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 155 s. ISBN 80-7082-821-8.
- [15] VÁGNER IVAN. *Systém managementu*. 2. Přepřac. Vyd. Brno: Vydavatelství MU, 2007. 432 s. ISBN 978-80-210-4264-3.
- [16] WILLIAMS Teresa, GREEN Adrian. *The business aproach to training*. Aldershot: Gower Publishing Limited, 1997. 201 s. ISBN 056607656X.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hrubý domácí produkt*. [online]. Český statistický úřad [cit. 8.4.2015].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda*. [online]. Český statistický úřad [cit. 8.4.2015].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná měsíční mzda v ČR dle jednotlivých krajů*. [online]. Český statistický úřad [cit. 8.4.2015].

Dostupné z:

http://vdb.czso.cz/vdbvo/grafdetail.jsp?go_1_21=1&potvrd=Zobrazit+graf&go_1_17=1&go_1_28=1&go_1_19=1&cislotab=PRA0031PU_KR&go_1_25=1&vo=graf&go_1_22=1&go_1_15=1&str=grafdetail.jsp&go_1_26=1&kapitola_id=533&go_1_23=1&go_zobraz=1&go_1_27=1&go_1_18=1&cas_2_29=2012&go_1_16=1&go_1_20=1&go_1_24=1&go_h_155=1&voa=graf

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj nezaměstnanosti v ČR*. [online]. Český statistický úřad [cit. 8.4.2015].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Roční míra inflace*. [online]. Český statistický úřad [cit. 8.4.2015].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura obyvatelstva*. [online]. Český statistický úřad [cit. 8.4.2015].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vzdělání obyvatelstva*. [online]. Český statistický úřad [cit. 8.4.2015].

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>

JUSTICE. [online]. Justice [cit. 8.4.2015].

Dostupné z: <http://portal.justice.cz>

SEZNAM ZKRATEK

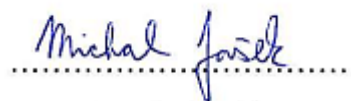
např.	například
ČR	Česká republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
a.s.	akciová společnost
č.	číslo
vyd.	vydání
str.	strana
apod.	a podobně
aktualiz.	aktualizované
s.	stran
atd.	a tak dále
kol.	kolektiv
IS	informační systém
t	tuna
tab.	tabulka
tzv.	takzvaně
Kč	Koruna česká
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
Mld.	Miliarda
THP	technicko hospodářský pracovník
ČSN	česká státní (technická) norma
EN	evropská norma
EŘ	ekonomický ředitel
IT	informační technologie
PŘ	personální ředitel
OMŘ	obchodně marketingový ředitel
VŘ	výrobní ředitel
cit.	citace
VZZ	výkaz zisků a ztrát
ROS	rentabilita tržeb
ROA	výnosnost celkových aktiv

ROE	výnosnost vlastního kapitálu
ČSU	Český statistický úřad

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).



V Ostravě dne 24. dubna 2015

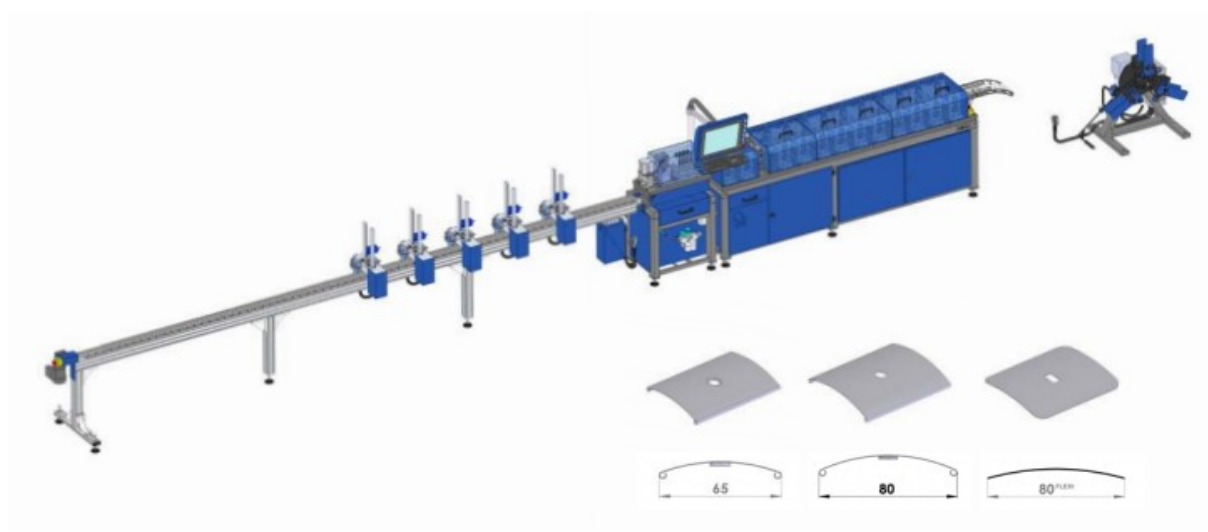
Bc. Michal Jašek

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Válcovací trať C80
Příloha č. 2	Válcovací trať Z90, S90

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Válcovací trať C80



VÁLCOVACÍ TRAŤ

pro tvarování a stříhání lamel C, C80 FLEXI

Standardní
řešení

Technické parametry

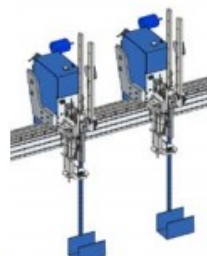
Max. šířka	1000 mm	Pracovní tlak	6 bar
Max. výška	1850 mm	Spotřeba vzduchu	5 m³/h
Max. celková délka	9,5 m s okládáním	Napájecí napětí	3+N+PE 400/230V 50Hz TN-S
Max. celková hmotnost	2500 kg	Příkon	3,5 kW
Rychlost válcování	1 m/s	Akustický tlak	85 dB
Vstupní tlak	6-10 bar		

Pozn. Technické parametry závisí na výběru hlavních celků a doplňkových zařízení dle konkrétních požadavků zákazníka.

Doplňkové
příslušenství

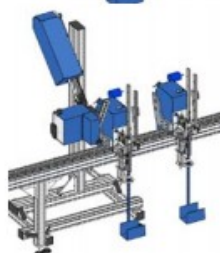
Automatický náplet žebříčku (C80, C80 Flexi)

- automatické rozjezdy stojánků
- automatický náplet do žebříčku
- automatické přepálení konců u žebříčku
- kamerový systém

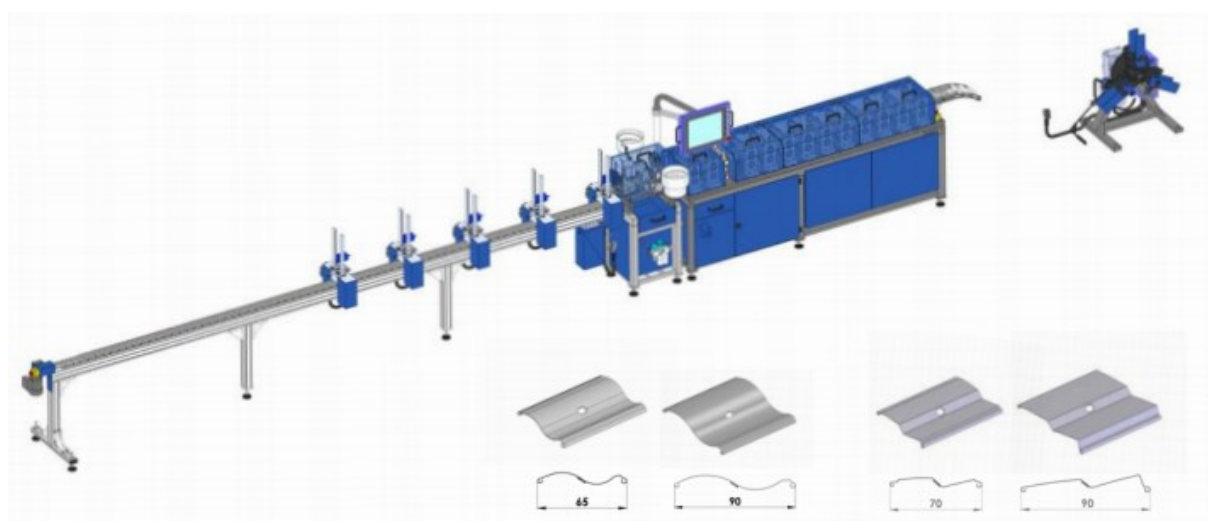


Automatická montáž vodiček (C80)

- automatické nadvaknutí vodiček



Příloha č. 2: Válcovací trať Z90, S90



VÁLCOVACÍ TRAŤ

pro tvarování a stříhání lamel S, Z

Standardní
řešení

Technické parametry

Max. šířka	1000 mm	Pracovní tlak	6 bar
Max. výška	1850 mm	Spotřeba vzduchu	5 m ³ /h
Max. celková délka	9,5 m s odkládáním	Napájecí napětí	3+N+PE 400/230V 50Hz TN-S
Max. celková hmotnost	2500 kg	Příkon	3,5 kW
Rychlost válcování	1 m/s	Akustický tlak	85 dB
Vstupní tlak	6-10 bar		

Pozn. Technické parametry závisí na výběru hlavních celků a doplňkových zařízení dle konkrétních požadavků zákazníka.

Doplňkové
příslušenství

Automatický náplet žebříčku (Z90)

- automatické rozjezdy stojánků
- automatický náplet do žebříčku
- automatické přepálení konců u žebříčku
- kamerový systém



Automatická montáž vodiček (Z90)

- automatické navaknutí vodiček

